# 21 064 Beantwoording vragen cie. MID - Wijziging kapitaalstructuur Meerlanden Holding NV

## 1. Documenten


Collegebericht - Beantwoording vragen cie. MID - Wijziging kapitaalstructuur .. Pag. 2
Bijlage 1 Collegebericht Aandelen Meerlanden 30 juni 2020.pdf Pag. 8
Bijlage 2 Collegebericht Aandelen Meerlanden 15 dec 2020.pdf Pag. 11
Bijlage 3_ Beeldboek digitale versie definitief november 2020 Pag. 17

# Collegebericht

**Collegevergadering:** 28-09-2021

| | | |
|---|---|---|
| Zaaknummer | : | 911376 |
| Team | : | Financieel Beleid Heemstede |
| Portefeuillehouder | : | N.F. Mulder |
| Openbaarheid | : | Actief openbaar |

**ONDERWERP**
Collegebericht:

Dit collegebericht gaat in op de vragen die in de commissie middelen van 15 september jl. zijn gesteld over het raadsvoorstel “wijziging kapitaalstructuur Meerlanden Holding NV” dat behandeld wordt in de raad van 30 september 2021. Over de wijziging kapitaalstructuur Meerlanden is de raad eerder geïnformeerd in de collegeberichten van 30 juni 2020 en 15 december 2020 (hier bijgevoegd). Dit collegebericht sluit hierop aan.

1. *Waarom wordt gekozen voor het baseren van het aantal aandelen op huisaansluitingen terwijl de winst voornamelijk wordt gemaakt op bedrijfsafval en niet op de werkzaamheden voor huisvuil waarop de uniforme tarieven van toepassing zijn?*

Er is gezocht naar een in de afvalbranche gangbare maatstaf voor het aantal aandelen. De maatstaf dient objectief, meetbaar en toetsbaar te zijn. Daar voldoen de maatstaven aantal aansluitingen (tevens maatstaf voor de afvalstoffenheffing) of het aantal inwoners aan. Ook andere gemeentelijke samenwerkingsverbanden die zich richten op de afvalinzameling gebruiken het aantal aansluitingen als basis.

De aandeelhouders van Meerlanden zijn in het verleden toegetreden met verschillende grondslagen: de oprichtende gemeenten naar rato van inwoners maar de nieuwe toetreders daarna naar rato van aantal aansluitingen of naar rato van het aantal inwoners. Enkele gemeenten hebben relatief weinig aandelen kunnen kopen zonder grondslag. Ook hebben sommige gemeentelijke fusies zich niet automatisch vertaald in uitbreiding van het aantal aandelen.

2. *Waarom kan Noordwijk niet gewoon aandelen kopen die Meerlanden extra uitgeeft en zo toetreden?*

Er is binnen de huidige governance van Meerlanden geen helder kader of beleid afgesproken op welke grondslag het aantal aandelen wordt bepaald dat een aandeelhouder houdt. Dat komt tot uitdrukking in de huidige aandelenverhouding. De huidige aandelenverhouding is niet te herleiden tot een eenduidige grondslag. Er is ook geen beleid waarin is opgenomen dat een nieuwe aandeelhouder aandelen verkrijgt door een emissie van nieuwe aandelen door Meerlanden of door een herverdeling tussen de zittende aandeelhouders onderling en over hoeveel aandelen het dan gaat en tegen welke prijs.

Een helder kader draagt bij aan de doelstelling van Meerlanden om het voor de huidige aandeelhouders aantrekkelijk te houden om aandeelhouder te blijven en voor nieuwe gemeenten aantrekkelijk te maken om toe te treden. Dit kader is nu in de nieuwe kapitaalstructuur opgenomen en bevat beleid over het aantal aandelen dat iedere aandeelhouder houdt, het aantal aandelen dat een nieuwe

# Collegebericht

**Collegevergadering:** 28-09-2021

aandeelhouder verwerft, op welke manier dat gebeurt en tegen welke prijs. Noordwijk koopt dan aandelen op basis van het vastgestelde beleid in de gewijzigde kapitaalstructuur. Zonder dat beleid is het onduidelijk hoeveel aandelen Noordwijk kan verwerven, van wie ze die koopt en tegen welke waarde.

3. *Kan er een beter onderhandelingsresultaat behaald worden (bijvoorbeeld door meer tijd)?*

Heemstede heeft steeds benadrukt dat er tijd nodig was voor een zorgvuldige voorbereiding en een gedegen voorstel waarin alle aandeelhouders zich kunnen vinden. Het oorspronkelijke tijdspad is door Heemstede verlengd. De eerdere collegeberichten moeten hiermee in samenhang worden bezien en informeerden de raad over het onderhandelingsproces. Heemstede is daarbij niet akkoord gegaan met het eerste voorstel en heeft de tijd benut om onder meer nauwkeurig (extern) onderzoek te doen naar alternatieven voor Heemstede en dit in de onderhandelingen met de andere deelnemers in te brengen. Hieruit is onder meer het transitie-aandeel naar voren gekomen en het rendementspercentage van 5%. Hiermee is het meest optimale onderhandelingsresultaat voor Heemstede bereikt. De voorgenomen toetreding van Noordwijk staat een verdere verlenging van het tijdspad in de weg.

4. *Wat zijn de gevolgen als de raad “nee” zegt tegen het voorgenomen besluit tot verkoop?*

Wanneer Heemstede “nee” zegt tegen de voorgenomen verkoop van aandelen wordt Meerlanden als bedrijf “op slot” gezet. Dit heeft 3 directe gevolgen:
1. Verlaging van de financiële slagkracht van Meerlanden;
2. Het wordt onmogelijk om de fusiegemeente Noordwijk te laten toetreden tot Meerlanden per 1 januari 2022. Daarmee is er een groot risico dat Noordwijk als gehele gemeente (dus inclusief de huidige deelnemer Noordwijkerhout) zal vertrekken uit Meerlanden;
3. Meerlanden kan minder goed invulling geven aan de opgaven van de gemeenten in de transitie naar een circulaire economie.

De verlaging van de financiële slagkracht van Meerlanden heeft een negatieve invloed op de rendementsontwikkeling van Meerlanden (zie ook de beantwoording op de vragen 9 en 10 over risico en groei). En daarmee leidt dit tot een structureel lagere dividenduitkering voor de aandeelhouders. Bovendien leidt de verlaging van de financiële slagkracht ertoe dat er minder goed nieuwe activiteiten op het gebied van de circulaire economie ontplooid kunnen worden (bijvoorbeeld een 2e vergistingslocatie in de Duin- en bollenstreek of een installatie voor luierrecycling). Meerlanden geeft aan dat deze activiteiten naar verwachting binnen enkele jaren bijdragen aan de winstgevendheid van Meerlanden en daarmee leiden tot een hoger dividend voor de aandeelhouders. Dit hogere dividend kan naar verwachting het nadeel compenseren dat bij Heemstede optreedt na afloop van de 10-jaars termijn van het transitie-aandeel.

# Collegebericht

**Collegevergadering:** 28-09-2021

5. *Kan de aandeelhoudersvergadering van Meerlanden afdwingen dat Heemstede haar aandelen moet verkopen? Als dat zo is, wat zijn dan de kansen van Heemstede om dit juridisch tegen te houden?*

Op de afdwingbaarheid is reeds ingegaan in het 2e collegebericht van 15 december 2020. Heemstede heeft dit betrokken in het extern juridisch advies. De aandeelhoudersvergadering van Meerlanden (AVA) heeft de toekomstbestendigheid van Meerlanden en een “fair share” verdeling van het rendement onder de aandeelhouders als urgentie benoemd. Hierop is ingegaan in het 1e collegebericht van 30 juni 2020. Heemstede heeft als enige aandeelhouder aangegeven bedenkingen te hebben gezien het grote belang voor Heemstede. Wanneer Heemstede als enige in de aandeelhoudersvergadering van Meerlanden (AVA) tegen stemt op het wijzigingsvoorstel wordt het voorstel aangenomen. Gesteld kan worden dat het besluit het ondernemingsbelang dient om objectiveerbare redenen. Daarnaast wordt Heemstede een redelijke compensatie geboden. Indien Heemstede ondanks het in meerderheid genomen besluit niet wil verkopen kan de AVA de rechter om een oordeel vragen. Uit het extern onderzoek is naar voren gekomen dat het zeer aannemelijk is dat de rechter een dergelijk verzoek honoreert en dat Heemstede wordt verplicht zich te conformeren aan het wijzigingsbesluit. Het is belangrijk hierbij te realiseren dat een dergelijk verzoek niet vanuit Meerlanden plaatsvindt maar vanuit de AVA. De aandelenverhouding is een zaak van de deelnemers onderling. Uit het eerder in de AVA aangenomen uitgangspunt om te streven naar unanimiteit in de besluitvorming over het uiteindelijke voorstel kan worden opgemaakt dat het niet de intentie is om dit te doen maar juridisch kan het wel en de positie van Heemstede is daarbij zwak.

6. *Wat zijn de gevolgen van de jaarlijkse herijking en houdt Heemstede wel voldoende zeggenschap bij het circulair inzamelen en verwerken?*

Onder de deelnemende gemeenten zijn er “groeigemeenten”. Het hanteren van een toetsbare, meetbare en objectieve maatstaf voor het aantal aandelen (namelijk het aantal aansluitingen) maakt het noodzakelijk jaarlijks het aantal aandelen te herijken om scheefgroei te voorkomen. Hierbij kopen en verkopen de gemeenten niet rechtstreeks onderling aandelen; koop en verkoop vindt plaats via Meerlanden. Omdat Heemstede niet sterk groeit zal er sprake zijn van een teruglopend aantal aandelen ten opzichte van het totale aantal aandelen dat door Meerlanden is uitgegeven (“verwateren” van de aandelen). Omdat de groeigemeenten ook meer omzet inbrengen in Meerlanden kan worden verwacht dat hierdoor de hoogte van het dividend van Heemstede niet nadelig wordt beïnvloed.

De huidige en de nieuwe governance van Meerlanden schrijft voor dat alle besluiten van de aandeelhouders genomen moeten worden met een meerderheid van ten minste 2/3e van de uitgebrachte stemmen. Dat heeft tot gevolg dat geen enkele gemeente alleen een besluit kan bewerkstelligen, maar altijd de instemming van andere gemeenten nodig heeft om aan een meerderheid te komen. Gezien de omvang van het belang van Haarlemmermeer, heeft deze gemeente als enige gemeente een blokkerende stem. Zo wordt het strategisch plan met daarin bijvoorbeeld circulair inzamelen en verwerken altijd met 2/3e meerderheid besloten, waarbij Meerlanden en haar aandeelhouders streven naar unanimiteit in de besluitvorming. De zeggenschap over het circulair inzamelen en verwerken zit niet alleen bij de aandeelhouders, maar ook bij de opdrachtgevers. Dit zijn

dezelfde gemeenten. Per opdrachtgever wordt een dienstverleningsovereenkomst (DVO) afgesproken waarbij Heemstede gemeentespecifieke afspraken met Meerlanden kan maken, die niet onderworpen zijn aan de onderlinge zeggenschapsverhoudingen tussen aandeelhouders. Heemstede houdt daarmee de gehele zeggenschap over haar eigen DVO en daarmee over de uitvoering van haar eigen gemeentelijke beleid.

7. *De raad ontvangt graag het laatste strategisch plan van Meerlanden en een reactie van Meerlanden hierop.*

Het strategisch plan 2020 – 2024 is in de algemene vergadering van aandeelhouders van december 2019 goedgekeurd. Bijgaand ontvangt u het beeldboek dat de strategie van Meerlanden weergeeft. Momenteel wordt dit plan conform de besluiten uitgevoerd.

8. *Wat als Heemstede uit Meerlanden stapt ("buy-out")?*

Als dit voor de voorgenomen wijziging van de kapitaalstructuur gebeurt dan wordt het kader voor uittreden bepaald door de volgende factoren:
1. De huidige aandeelhoudersovereenkomst;
2. De huidige DVO;
3. De Wet Overgang van Onderneming.

Ad 1. Huidige Aandeelhoudersovereenkomst
In de huidige aandeelhoudersovereenkomst uit 2001 is niet geregeld hoe een aandeelhouder uit kan treden als aandeelhouder van Meerlanden. Deze aandeelhoudersovereenkomst is gesloten tussen de gemeenten onderling: Meerlanden is géén partij in deze overeenkomst. Uittreden kan alleen nadat met de andere aandeelhouders in overleg is getreden over de voorwaarden en tegen welke prijs. Dit is dus een zaak tussen de aandeelhouders onderling. Of er kopers van de aandelen zullen zijn en wat de prijs is waarvoor aandelen worden overgenomen staat niet vast. Statutair is nog geregeld dat Heemstede ook zelf een koper kan zoeken maar daarbij geldt dat deze moet voldoen aan de kwaliteitseis (i.c.: een gemeente). De prijs moet door onderhandeling tussen Heemstede en de koper tot stand komen. (artikel10 tot en met 15 van de huidige statuten).

In de nieuwe aandeelhoudersovereenkomst wordt uittreden wel geregeld: Meerlanden koopt dan de aandelen tegen de intrinsieke waarde. Dit biedt zekerheid voor het kader waarmee een uittredende gemeente te maken krijgt.

Ad 2. De huidige dienstverleningsovereenkomst (DVO)
Aangezien aandeelhouderschap een voorwaarde is voor de inbestedingsmogelijkheid van de dienstverlening betekent het einde van het aandeelhouderschap ook dat de dienstverlening niet meer door Meerlanden uitgevoerd kan worden. Heemstede zal deze dienstverlening dan zelf moeten uitvoeren of moeten aanbesteden aan de markt. De huidige dienstverlening is contractueel geregeld in de DVO. In deel A is de looptijd en de consequentie van een eventuele opzegging geregeld. Er kan sprake zijn van een vergoeding van desintegratiekosten. Opgemerkt wordt nog dat het voor inbesteding noodzakelijk is over aandelen te beschikken; ook bij een ander inzamelbedrijf zal Heemstede zich moeten inkopen omdat anders aanbesteed moet worden.

# Collegebericht

**Collegevergadering:** 28-09-2021

Ad 3. De wet Overgang van Onderneming
Daarnaast speelt nog het wettelijke kader “Overgang van Onderneming”. Dat betekent kort samengevat: “mens volgt werk” met behoud van hun arbeidsvoorwaardelijke rechten. Dat betekent dat Heemstede een verantwoordelijkheid heeft om het personeel onderdak te bieden dat bij de werkzaamheden die voor Heemstede worden uitgevoerd betrokken is. Of bij de gemeente zelf, of bij een marktpartij. Onlangs heeft dit eerder gespeeld bij een gemeente inzake de beëindiging van de overeenkomst Beheer Openbare Ruimte. Hierin heeft de overgang van het personeel een prominente rol gespeeld, inclusief de uitspraak van de aandeelhouders dat de andere gemeenten geen financieel nadeel mogen ondervinden van een beëindiging van de overeenkomst. Ter informatie: de AVA stemde ook in met een juridisch traject indien er geen oplossing zou worden gevonden.

9. *Wat gebeurt er als Meerlanden niet kan groeien? Stijgt het risico van Heemstede met de toetreding van Noordwijk?*

Het risico van Heemstede als aandeelhouder daalt door de toetreding van Noordwijk. Meerlanden ontvangt extra aandelenkapitaal, hetgeen de financiële slagkracht van Meerlanden vergroot (hier is onder vraag 4 op ingegaan). In de huidige kapitaalstructuur loopt Heemstede ook risico. Toetreding van Noordwijk en vergroting van de financiële slagkracht van Meerlanden verlaagt het risico van de zittende aandeelhouders. Groei is belangrijk om Meerlanden als sterke speler te kunnen positioneren op de markt.

10. *Hoe groot is Meerlanden als speler in de markt? Wat kan Meerlanden beter als zij groter wordt? Is dat ook beter voor Heemstede?*

Meerlanden behoort bij de top 5 van de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden op het gebied van de afvalinzameling en het beheer van de openbare ruimte. Gemeentelijke samenwerkingsverbanden die groter zijn dan Meerlanden zijn bijvoorbeeld ROVA, Circulus-Berkel en Twente Milieu. De markt kent ook enkele grote landelijk opererende internationale spelers als Prezero (voorheen Suez) en Renewi en veelal kleinere regionale spelers als bijvoorbeeld GP Groot. Die bedienen vooral de bedrijvenmarkt en richten zich op het verwerken van de afvalstromen en minder op de inzameling bij gemeenten. Daarnaast zijn er spelers actief die vooral als primaire taak hebben om afval te verwerken, zoals AEB, Omrin en HVC. De markt voor verwerkers is in het algemeen sterk kapitaalsintensief en technocratisch van aard, de inzamelmarkt is personeelsintensief en dienstverlenend van aard.
Er is overigens de laatste 10 jaar een beweging dat meer gemeenten zich op het gebied van afvalinzameling en beheer openbare ruimte aansluiten bij samenwerkingsverbanden omdat de markt voor aanbestedingen niet goed functioneert.

Als Meerlanden groter wordt (waarbij de omvang van de groei begrensd wordt door de wens om het regionale en herkenbare karakter te behouden) kan zij meer investeren in kennisontwikkeling en advisering over de beste opties om de ingezamelde huishoudelijke afvalstromen zo circulair mogelijk te verwerken tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten. Met deze kennis adviseren zij de gemeenten nog beter over een optimale inzamelstructuur die haar bewoners in

# Collegebericht

**Collegevergadering:** 28-09-2021

staat stelt zich zo goed mogelijk van hun afvalstromen te ontdoen en zo te komen tot zo schoon mogelijke grondstofstromen voor de recyclers en verwerkers. Tegelijk heeft Meerlanden meer financiële slagkracht om op regionale schaal verwerkingsinitiatieven aan te jagen, zoals bijvoorbeeld de luierrecycling.

Het belang voor Heemstede is dat zij voor de vormgeving van het afvalbeleid en de inzamelstructuur profiteert van de kennis die Meerlanden ontwikkelt. Daarnaast zorgen de initiatieven die Meerlanden ontwikkelt - mede door haar financiële slagkracht - voor een stijging van de nettowinst. Dat leidt op termijn tot hogere dividenduitkeringen die ook aan Heemstede ten goede komen.

11. *Kan Meerlanden worden overgenomen? Is het niet beter als dit een grote partij is? Waarin onderscheidt Meerlanden zich van de grote partijen?*

Meerlanden is een intergemeentelijk samenwerkingsverband, opgericht om de wettelijk taak van gemeenten uit te voeren inzake het ophalen van huishoudelijke afvalstromen. Door de gekozen juridische vorm, een Naamloze Vennootschap, zijn de gemeenten ook aandeelhouder in dit samenwerkingsverband. Het aandeelhouderschap waarborgt dat gemeenten deze wettelijke taak via inbesteding bij haar bedrijf kan onderbrengen (als ware het een eigen onderdeel van de gemeente). En dat er bestuurlijke zeggenschap over het bedrijf is. De aandeelhouders van Meerlanden vinden die bestuurlijke zeggenschap en de bestuurlijke herkenbaarheid en invloed van individuele gemeenten en het regionale karakter van het bedrijf van strategisch belang: voldoende schaal, maar ook een sterke binding met elke deelnemende gemeente. Het is dus in gezamenlijkheid met de aandeelhouders zoeken naar de juiste balans tussen groei en het behoud van invloed en zeggenschap. Dat waarborgt het best dat de doelstellingen gerealiseerd worden die gemeenten hebben op het gebied van de afvalinzameling, het beheer van de openbare ruimte, alsmede in de afvalverwerking en het bereiken van de circulaire economie op regionale schaal.  Op dat punt onderscheidt Meerlanden zich van andere partijen. In het algemeen zullen grote partijen van nature minder inspelen op de wensen van individuele gemeenten. Daar ligt juist de kracht van Meerlanden.

Alleen gemeenten kunnen aandeelhouder van Meerlanden zijn (kwaliteitseis aan een aandeelhouder). Theoretisch is elke NV over te nemen. De aandeelhouders dienen daar samen een besluit over te nemen. Als de overnemende partij geen gemeente is, is daar ook een statutenwijziging voor nodig.

Bijlagen:
1. Collegebericht 30 juni 2020
2. Collegebericht 15 december 2020
3. beeldboek digitale versie definitief november 2020

# Collegebericht

**Collegevergadering:** 30 juni 2020

| | | |
|---|---|---|
| Zaaknummer | : | 639734 |
| Afdeling | : | Directie Ruimte |
| Portefeuillehouder | : | N.F. Mulder |
| Openbaarheid | : | Openbaar |

**ONDERWERP: Aandelen Meerlanden**
Collegebericht:

Bij de beantwoording van de vragen over de voorjaarsnota is in het ambtelijk spreekuur toegezegd een toelichting te geven op het onderzoek dat verricht wordt naar de aandelenstructuur van Meerlanden. Die toelichting is opgenomen in dit collegebericht.

Historie
Meerlanden is in 1997 opgericht door de gemeenten Haarlemmermeer en Aalsmeer. In 2001 is de gemeente Heemstede toegetreden samen met Noordwijkerhout en Bloemendaal (dit betrof de toen nog zelfstandige gemeente Bennebroek). In de jaren 2002 tot en met 2011 zijn vervolgens nog de gemeenten Diemen, Hillegom, Haarlemmerliede & Spaarnwoude (toen nog zelfstandig, nu onderdeel van Haarlemmermeer) en Lisse toegetreden. Alleen de gemeenten Haarlemmermeer, Aalsmeer en Heemstede hebben hun milieustraten ingebracht.

Doel Meerlanden
Het gezamenlijk uitvoering geven aan de overheidstaak ophalen huisvuil. Om als Meerlanden te kunnen inbesteden (dus de opdracht aan Meerlanden te mogen verstrekken zonder dat een aanbestedingstraject verplicht is) dient elke deelnemer tenminste 1 aandeel te hebben.

Meerlanden verzorgt daarnaast ook het ophalen van bedrijfsafval, vooral gericht op bedrijven in de gemeenten die ook aandeelhouder zijn. Deze activiteit bepaalt de hoogte van het dividend; de winst wordt niet gemaakt in het publieke deel. Meer deelnemende gemeenten betekent meer toegang tot bedrijven in die gemeenten.

Aandelenverhouding, stand van zaken
Bij toetreding aan Meerlanden moeten de gemeenten aandelen aankopen. De aankoopprijs van deze aandelen was steeds tegen de toen geldende intrinsieke waarde (koerswaarde). Als basis voor het aantal te kopen aandelen is echter niet altijd dezelfde grondslag gebruikt. Bij 6 gemeenten was dat inwoneraantal, bij 2 gemeenten was dat aantal aansluitingen en bij 1 gemeente is de basis zelfs niet herleidbaar. Daarnaast was het voor een aantal gemeenten niet mogelijk het aantal aandelen dat op basis van de grondslag zou moeten worden gekocht daadwerkelijk aan te schaffen omdat de gemeenten Heemstede, Bloemendaal en Haarlemmermeer geen aandelen wilden verkopen.

Meerlanden geeft aan dat groei van Meerlanden noodzakelijk is. Daarvoor heeft men 2 argumenten:
1. het innemen van een onderscheidende positie als regionaal circulair bedrijf door middel van samenwerking met gemeenten om komen tot een circulaire regio en realisatie van duurzaamheidsdoelstellingen in de regio; rekening

# Collegebericht

**Collegevergadering:** 30 juni 2020

houdend ook met de groei van (het aantal) gemeenten en het belang van schaalgrootte;
2. aantrekkelijk maken en houden dat gemeenten in de regio samenwerking met Meerlanden zoeken, toetreden als aandeelhouder en blijven. Aandeelhouders maken gebruik van inbesteding bij het verlenen van opdrachten aan Meerlanden.

Daarnaast heeft een aantal gemeenten aangegeven dat er geen sprake is van een “fair share” verdeling bij het dividend. Dividend zou gekoppeld moeten zijn aan het volume van opdrachten dat de gemeenten inbrengen bij Meerlanden.

De herverdeling van aandelen mag geen financieel effect voor Meerlanden zelf hebben.

Voorstel tot herverdeling aan delen
In de aandeelhoudersvergadering van Meerlanden (december 2019) is besloten tot een onderzoek door Meerlanden naar het rechttrekken van de scheefgroei en is onderstreept dat rekening gehouden moet worden met de argumenten (randvoorwaarden) van zowel Meerlanden als de gemeenten die om een verdeling verzoeken die overeenkomt met het “fair share” uitgangspunt. Zowel kopende als verkopende gemeenten moeten zich hierin kunnen vinden.
De overige randvoorwaarden zijn eenvoud en flexibiliteit en geen speculatieve prijsvorming aandelen.

Een gespecialiseerd bureau heeft inmiddels een voorstel gepresenteerd waarop de aandeelhoudersvergadering van Meerlanden in december 2019 positief heeft gereageerd met uitzondering van Heemstede.

*Voorstel grondslag aandelen*
Het voorstel komt kort gezegd op het volgende neer: als grondslag voor het aantal aandelen dat een deelnemer bezit, wordt het aantal aansluitingen gekozen. Dit leidt tot een afname bij Heemstede van zo’n 4,9%. Relatief gezien is dit de grootste afname bij de deelnemende gemeenten. Alleen de gemeenten Haarlemmermeer en Diemen gaan er ook op achteruit maar bij Diemen kan de kanttekening worden gemaakt dat dit een groeigemeente is. Elke 3 jaar wordt de verdeling herijkt: omdat Diemen steeds groter wordt zal hun aandeel in Meerlanden (en dus in het dividend) dan stijgen.

*Voorstel grondslag dividendverdeling*
Bij de dividendverdeling wordt onderscheid gemaakt in een publiek domein van de deelnemende gemeenten (huisvuil en onderhoud in de openbare ruimte) en een overig deel deel (ophalen bedrijfsafval). *Opmerking: de winst maakt Meerlanden in het overige, bedrijfsmatige deel (met bedrijfsafval). Het grootste deel van het dividend is hieraan toe te rekenen.*
De grondslag voor verdeling in het publiekdomein is de omzet die de gemeente inbrengt in het publieke domein ten opzichte van de totale omzet publiek domein.
De grondslag voor het overige deel (waar de winst gemaakt wordt) is het aantal (herverdeelde) aandelen.
In beide grondslagen daalt het aandeel van de gemeente Heemstede sterk. Afgezet tegen het dividend over 2018 (€ 1.343.000) komt dit neer op een bedrag van € 65.600 negatief voor Heemstede.

# Collegebericht

**Collegevergadering:** 30 juni 2020

Argumenten Heemstede tegen voorgestelde herverdeling aandelen en dividendgrondslagen

Heemstede heeft moeite met het herverdelingsvoorstel om de volgende redenen:

1. Eigenaarschap (in de vorm van aantal aandelen) staat los van inbreng van omzet in Meerlanden;
2. Heemstede heeft met haar vroege toetreding het risico van Meerlanden gedragen waarmee nu het vermogen is opgebouwd om investeringen in de toekomst (zoals het warmtenet) te kunnen doen. De herverdeling van aandelen tegen intrinsieke waarde leidt ertoe dat Heemstede niet meer profiteert van het rendement hiervan in de toekomst;
3. Het structurele nadeel in dividenduitkeringen is onevenredig hoog voor Heemstede.

Adviesopdracht

Het voorstel voldoet volgens de andere deelnemers van Meerlanden aan de gestelde randvoorwaarden (zie onderdeel “argumenten voor het rechttrekken van de ontstane scheefgroei”). Daarom is de opdracht door Heemstede verstrekt aan een gespecialiseerd bureau waarin het voorstel wordt getoetst op billijkheid (onder meer door vergelijking met andere soortgelijke organisaties als Meerlanden) maar waarin tevens wordt nagegaan of en hoe het nadeel voor Heemstede beperkt zou kunnen worden.

Meerlanden heeft aangegeven te streven naar een unanieme instemming met een voorstel tot herverdeling. Het proces bij Meerlanden is gericht op een besluit in de aandeelhoudersvergadering van december 2020.

Vervolg

Zodra het in opdracht van Heemstede verrichte onderzoek geleid heeft tot een definitieve rapportage, zal deze ingebracht worden in de verdere discussie met Meerlanden en de andere aandeelhouders.
De raad zal op de hoogte gehouden worden van de voortgang in deze discussie.

# Collegebericht

**Collegevergadering:** 15 december 2020

| | | |
|---|---|---|
| Zaaknummer | : | 759113 |
| Afdeling | : | Team Financieel Beleid Heemstede |
| Portefeuillehouder | : | N.F. Mulder |
| Openbaarheid | : | Niet actief openbaar |

**ONDERWERP**
Collegebericht: aandelen Meerlanden

Aanleiding
In dit collegebericht geven wij de stand van zaken weer rond de wijziging kapitaalstructuur (“herstructurering aandelen”) Meerlanden. Dit in vervolg op ons collegebericht van 30 juni jl. waarin wij u onder meer ook hebben geïnformeerd over de adviesopdracht aan Deloitte. De uitkomsten uit deze adviesopdracht hebben wij ingebracht in de overleggen met Meerlanden en de deelnemende gemeenten en u vindt ze als zodanig ook samengevat terug in dit bericht over de stand van zaken.

Doelstellingen en randvoorwaarden wijziging kapitaalstructuur
De aanpassing kapitaalstructuur kent de volgende doelstellingen:
1. Aantrekkelijk voor bestaande en voor nieuwe aandeelhouders;
2. Eenzelfde grondslag voor iedere aandeelhouder met ordentelijke transitie;
3. Op lange termijn houdbaar model.

Binnen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) van Meerlanden zijn daarvoor de volgende randvoorwaarden geformuleerd:
1. Inbesteding (aandeelhouderschap volgt uit inbreng dienstverlening);
2. Flexibel en eenvoudig;
3. Duurzaam aandeelhouderschap;
4. Geen speculatieve prijsvorming;
5. Ordentelijke transitie.

Probleemstelling
Het bezwaar van Heemstede tegen de wijziging van de kapitaalstructuur van Meerlanden en de reden voor het eigen onderzoek richt zich op de volgende punten:
1. het wegvallen van structurele dividendinkomsten voor Heemstede anders dan door een daling van de winst bij Meerlanden. Heemstede gaat van een belang van 13,4% naar 8,5%. De verkoopopbrengst van te verkopen aandelen is onder meer door de lage rentestand onvoldoende om de wegvallen rente-inkomsten te dekken. Verder heeft Heemstede door de verkoop van Eneco geen extra behoefte aan liquide middelen (een overschot aan liquide middelen dient verplicht uitgezet te worden bij het rijk waarbij de rente-opbrengst nihil is).
2. de in de herstructurering voorgestelde koppeling tussen ingebrachte omzet en aandeel in het dividend. Heemstede heeft relatief veel aandelen door de vroege toetreding tot Meerlanden. Het op basis hiervan grotere aandeel in de winst wordt door Heemstede beschouwd als vergoeding voor de gelopen risico’s over het ingebrachte kapitaal. Heemstede ziet geen relatie met jaarlijks

# Collegebericht

**Collegevergadering:** 15 december 2020

ingebrachte omzet omdat de winst van Meerlanden nauwelijks ontstaat uit de publieke activiteiten (ophalen huisvuil en onderhoud openbare ruimte).

De verschuiving in zeggenschap speelt minder een rol door het grote belang dat de gemeente Haarlemmermeer binnen Meerlanden heeft en houdt (van 53% naar 45,8%). Bij wijzigingen waarvoor een 2/3e meerderheid vereist is kan geen enkele deelnemer om de gemeente Haarlemmermeer heen.

Uitkomsten van het onderzoek

*Afdwingbaarheid*
Door Deloitte is onderzocht in hoeverre Heemstede juridisch de voorgenomen wijziging van de kapitaalstructuur (herstructurering van aandelen) tegen kan houden in de algemene vergadering van aandeelhouders van Meerlanden (AVA). Het onderzoek concludeert dat de wijziging juridisch niet tegen kan worden gehouden indien een meerderheid van de aandeelhouders hiertoe besluit. Er kan met een 2/3e meerderheid van stemmen worden besloten tot de hiervoor vereiste statutenwijziging. In de aandeelhoudersvergadering van 12 juni 2020 hebben de andere aandeelhouders het besluit genomen in te stemmen met de voorgestelde wijziging van de kapitaalstructuur mits de bezwaren van Heemstede weggenomen kunnen worden. Alle aandeelhouders behoudens Heemstede staan positief tegenover het voorstel tot wijziging van de kapitaalstructuur. Er wordt wel gestreefd naar een wijziging op basis van unanimiteit, maar dit is juridisch geen voorwaarde.

Het onderzoek heeft zich vervolgens gericht op oplossingen waarmee de bezwaren van Heemstede worden weggenomen en is besproken met Meerlanden.

*Een andere waardebepaling van de aandelen dan op basis van Intrinsieke waarde.*
De intrinsieke waarde per aandeel ontstaat uit het zichtbare eigen vermogen op de balans. Hierbij wordt geen rekening gehouden met toekomstig dividend. Er zijn methodieken waarbij dat wel zo is zoals bij waardebepaling op basis van rentabiliteitswaarde of discounted cashflow methode. Deze methodieken passen niet binnen de randvoorwaarden die zijn geformuleerd (objectieve en voor iedereen gelijke waardebepaling) voor de transitie. Daarnaast kan het rekening houden met toekomstig rendement leiden tot een hogere maar ook lagere vergoeding per aandeel voor Heemstede. Een hogere vergoeding leidt door de lage rentestand niet direct tot een oplossing voor wegvallend dividend.

Meerlanden heeft in de uitgangspunten vastgelegd dat de waarde-bepaling van de aandelen gebaseerd wordt op de intrinsieke waarde (berekening: zichtbaar eigen vermogen op de balans van de onderneming delen door aantal uitstaande aandelen). Hierdoor kan op elk moment op objectieve wijze de waarde van een aandeel worden bepaald en wordt speculatieve prijsvorming uitgesloten. Mutaties in het eigen vermogen worden weerspiegelt in de waarde van het aandeel.

*Het terugnemen van de milieustraat door Heemstede*
De kapitaalinbreng van Heemstede bij toetreding bestond onder meer uit het inbrengen van de milieustraat. Door Deloitte is de mogelijkheid onderzocht of de milieustraat teruggekocht kan worden tegen ingebrachte waarde vermeerderd met de boekwaarde van de investeringen van Meerlanden en vervolgens aan Meerlanden verhuurd kan worden. Meerlanden gaf aan bereid te zijn tot verkoop

maar omdat Meerlanden verder de niet overgedragen milieustraten om-niet gebruikt kan geen sprake zijn van verhuur alleen voor Heemstede. Daarnaast zou Heemstede dan ook weer met beheerlasten worden geconfronteerd voor de milieustraat.

*Achtergestelde lening*
Bij een achtergestelde lening leent Heemstede de intrinsieke waarde van de te verkopen aandelen uit aan Meerlanden en wordt hierover een vaste rente ontvangen. De rente kan door de achtergesteldheid van de lening (bij faillissement gaan alle andere schuldeisers voor) hoger zijn dan de huidige marktrente. Hiermee kan het voor Heemstede wegvallende dividend deels gecompenseerd worden. Door Deloitte is onderzocht of dit past binnen het wettelijk beleidskader (onder meer de wet Fido en het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten) en het eigen, door de raad van Heemstede vastgestelde beleidskader (onder meer het treasurystatuut en de financiële verordening). Gesteld kan worden dat de achtergestelde lening wel mogelijk is binnen de wetgeving maar niet binnen de eigen kaders. Meerlanden is immers in staat middelen aantrekken bij derden (banken) en de lening wordt alleen verstrekt om Heemstede te compenseren voor inkomstenderving. De achtergestelde lening is daarmee onnodig risicoverhogend en gericht op het genereren van extra opbrengst. Dit is strijdig met het treasurystatuut van Heemstede.

*Afkoopsom*
Op basis van de nettowinst van een vooraf gespecificeerd aantal jaren zou een afkoopsom (schadevergoeding) kunnen worden bepaald. Dit past niet in de randvoorwaarde dat de wijziging van de kapitaalstructuur geen gevolgen voor Meerlanden zelf mag hebben. Daarnaast wordt een afkoopsom (die zakelijk gezien wordt als schadeloosstelling en als middel om Heemstede af te laten zien van verdere stappen) fiscaal belast bij Heemstede.

<u>Mogelijke oplossingsrichting voor Heemstede</u>
De achtergestelde lening staat niet voor Heemstede open door het eigen beleidskader. Gezocht is in overleg met Meerlanden en de partij die Meerlanden hierbij ondersteunt, Loyens & Loeff naar een oplossing die wel past binnen het beleidskader van Heemstede en die het probleem van het wegvallen van dividend (deels) kan oplossen. Daarnaast moet het een oplossing zijn die ook open staat voor de andere deelnemers die aandelen in moeten leveren.

*Transitie-aandeel*
Een economisch gelijkwaardige oplossing die niet in strijd is met het Heemsteeds beleidskader, eenvoudig inpasbaar is bij Meerlanden binnen de randvoorwaarden én die tevens open staat voor de andere verkopende gemeenten is het preferent cumulatief aandeel. Hierbij verkoopt Heemstede de aandelen niet maar worden de in te leveren aandelen omgewisseld in een preferent cumulatief aandeel (hierna: transitie-aandeel). De werking is als volgt:

Het aantal aandelen dat Heemstede bij de herverdeling minder krijgt wordt omgezet in 1 transitie-aandeel met een nominale waarde gelijk aan de totale intrinsieke waarde van de in te leveren aandelen (hoofdsom). Dit aandeel geeft jaarlijks recht op een vast dividend ter hoogte van een percentage van de waarde

# Collegebericht

**Collegevergadering:** 15 december 2020

van de hoofdsom. Indien de winst in enig jaar onvoldoende is om dit dividend te betalen wordt dit in het volgende boekjaar alsnog betaald (cumulatief).

Er is sprake van een aandeel waarbij de waarde van het aandeel wordt vast gezet en er sprake is van een vast dividendpercentage. Op deze manier kan Heemstede het wegvallende dividend deels opvangen.

Voordelen van deze oplossingsrichting:
1. kan gebruikt worden om het wegvallende dividend voor Heemstede deels mee op te vangen;
2. past binnen het treasurybeleid van Heemstede;
3. staat open voor de andere aandeelhouders die aandelen moeten overdragen;
4. past binnen de randvoorwaarden voor de transitie zoals besproken in de AVA van Meerlanden;
5. omdat het gaat om 1 aandeel worden de zeggenschapsverhoudingen niet anders dan beoogd met de transitie.

Aandachtspunten.
De volgende aandachtspunten zijn voor Heemstede te benoemen:

*Effect op het exploitatieresultaat Heemstede*
Aandelen moeten overeenkomstig het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten op de balans gewaardeerd worden tegen de verkrijgingsprijs. Dit is bij de aandelen Meerlanden € 46,00. De gemeente stelt zich op het standpunt dat de verkrijgingsprijs van het transitie-aandeel gelijk is aan het aantal in te leveren aandelen x € 46,00. Immers er vindt geen betaling/afrekening plaats dus de verkrijgingsprijs wijzigt niet. Op deze wijze vindt geen mutatie in het exploitatieresultaat van de gemeente plaats. Indien de accountant zich op het standpunt stelt dat er sprake is van een nieuw aandeel met een nieuwe verkrijgingsprijs is verwerking via het exploitatieresultaat van de gemeente verplicht. Hierover wordt voor de transitie afstemming gezocht met de accountant.

*Deelnemingsvrijstelling, minimum percentage*
De deelnemingsvrijstelling houdt in dit geval in dat winst die belast is bij Meerlanden niet nog eens wordt belast bij de gemeente bij een dividenduitkering. Hiervoor is het noodzakelijk dat de gemeente voor minimaal 5% van het nominaal gestorte kapitaal aandeelhouder is van Meerlanden. Dit percentage geldt voor alle deelnemers. Bij toetreding van een grotere partij aan Meerlanden zou dit kunnen spelen. Meerlanden zal in de uitwerking opnemen hoe hier dan mee moet worden omgegaan om nadelige effecten voor de gemeenten te voorkomen.

*Fiscale toets*
In het vervolgonderzoek heeft Heemstede Deloitte een fiscale toets laten doen op de mogelijke oplossingsrichting. Hierbij is zowel het BTW aspect als het VPB aspect (belasting over winst) beoordeeld.

Zolang Heemstede zich niet actief mengt in het beheer van de onderneming is er geen economische activiteit voor de BTW en wordt Heemstede niet gekwalificeerd als ondernemer. De wijziging van de kapitaalstructuur en de mogelijke oplossingen leiden daarom niet tot BTW-heffing.

# Collegebericht

**Collegevergadering:** 15 december 2020

Vanuit btw- en vennootschapsbelastingperspectief bezien, bestaan er tegen de omzetting van een deel van het huidige aandelenbelang in (cumulatief) preferente aandelen geen specifieke risico's. Daarnaast concludeert Deloitte in de fiscale toets dat ten opzichte van de achtergestelde lening de uitgifte van preferente aandelen vanuit fiscale optiek veel eenvoudiger is voor Heemstede. Hierbij moet wel het 5% criterium voor de deelnemingsvrijstelling in acht worden genomen.

Mogelijke transitie-scenario's
Op basis van vorenstaande zijn er vier mogelijke scenario's:

1. De te laten aandelen verkopen tegen de intrinsieke waarde en dit bedrag te laten uitkeren;
2. De te laten aandelen verkopen tegen de intrinsieke waarde maar dit bedrag uitlenen aan Meerlanden in de vorm van een achtergestelde lening (op basis van eigen beleidskader niet toegestaan voor Heemstede);
3. De te laten aandelen converteren in een transitie-aandeel (preferent aandeel) gelijk aan de intrinsieke waarde van de te laten aandelen;
4. Niet meegaan in de wijziging kapitaalstructuur en een exitstrategie bepalen.

Ad 1: uitbetaling ineens
Heemstede ontvangt dan de som van de intrinsieke waarde van de aandelen. Door de verkoop van Eneco is er op dit moment geen behoefte aan extra liquide middelen. Daarnaast mogen overtollige middelen alleen worden uitgezet in de vorm van schatkistbankieren bij het Rijk. De rente hierop is 0%. Er is daarmee geen mogelijkheid het dividendgat dat ontstaat door de verkoop van aandelen te beperken.

Ad 2: achtergestelde lening
Hiervoor is toegelicht dat deze optie niet open staat voor Heemstede op basis van het eigen beleidskader.

Ad 3.: transitie-aandeel
Dit is hiervoor toegelicht. De optie "transitie-aandeel" is toegevoegd naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek door Heemstede en is fiscaal getoetst.

Ad 4: Exitstrategie
Wanneer Heemstede niet mee wil in de wijziging van de kapitaalstructuur ontstaat een patstelling. Besluitvorming binnen de raden moet nog plaatsvinden maar in de AVA is de houding ten opzichte van de voorgenomen wijziging kapitaalstructuur positief gezien de doelstelling gericht op toekomstbestendigheid van Meerlanden. Juridisch kan een wijziging worden afgedwongen door een 2/3e meerderheid. De inzet van Meerlanden en de deelnemende gemeenten is gericht op unanimiteit bij de besluitvorming. Met als uitgangspunt dat Heemstede vooralsnog aandeelhouder van Meerlanden blijft wordt het volgende opgemerkt:
In 2013 heeft Heemstede onderzoek verricht naar een mogelijke exitstrategie ten aanzien van Meerlanden. Hierbij is tevens het eigendom van de milieustraat betrokken. Aanleiding voor het onderzoek was de wens vanuit de commissie Ruimte om als gemeente meer armslag en keuzevrijheid te hebben op het moment dat het contract (de dienstverleningsovereenkomst) met Meerlanden af zou lopen.

# Collegebericht

**Collegevergadering:** 15 december 2020

In het collegebesluit (B-stuk) werd in 2013 opgenomen dat de keuze voor de toekomst nadrukkelijk in de nieuwe raad zou worden gevoerd.
De resultaten van het onderzoek zijn besproken in de commissie Ruimte van 17 juni 2013. In de nieuwe raad van de daaropvolgende bestuursperiode zag men verder geen aanleiding de exitstrategie verder door te zetten.

Inzet college
De inzet van het college is de belangen van de gemeente Heemstede zo goed mogelijk te behartigen en dus een zo goed mogelijke positie voor Heemstede te bewerkstelligen bij deze transitie.

Heemstede heeft in de AVA erop aangedrongen dat er ook tussentijds bestuurlijk overleg/afstemming plaatsvindt hetzij op verzoek van de financiële werkgroep of Meerlanden hetzij op verzoek van één of meer deelnemende gemeenten. Dit is toegezegd. De afspraak daarbij is dat in het vervolg de raden van de deelnemende gemeenten zoveel mogelijk gelijktijdig worden geïnformeerd over de voortgang en (tussentijdse) uitkomsten van het proces.

Bestuurlijk proces
In de AVA van Meerlanden heeft Heemstede ingestemd met het verlenen van de opdracht aan de financiële werkgroep om een definitief voorstel tot wijziging van de kapitaalstructuur uit te werken. Hierin wordt ook het door Heemstede ingebrachte alternatief meegenomen. Vervolgens zal dit definitieve voorstel ter besluitvorming aan de gemeenteraden van de deelnemende gemeenten worden voorgelegd.

Dit voorstel zal naar verwachting in maart 2021 beschikbaar zijn. De bestuurlijke besluitvorming binnen de gemeenten kan vervolgens plaats vinden in de periode maart tot en met mei 2021. Gericht wordt op formele besluitvorming in de AVA van Meerlanden in juni 2021.

# Strategie Meerlanden

## Zo krijg je er een beeld bij

Samen
Sneller
Circulair

Meerlanden

# Strategie Meerlanden

## Zo krijg je er een beeld bij

# Meerlanden in beeld
## Onze strategie 2020-2024

**Een duurzame en mooie leefwereld. Dat willen we allemaal. De Rijksoverheid stuurt hier ook op met het doel dat Nederland in 2050 volledig circulair is. Meerlanden neemt in de regio daarin actief het voortouw. We zijn een maatschappelijke en innovatieve onderneming die op inclusieve en vooruitstrevende wijze producten, afval- en grondstoffen inzamelt, verwerkt, hergebruikt en recyclet (Re-use, Re-pair, Re-cycle). Daarnaast leveren we energie en warmte, en zetten we ons continu in voor een schone, hele en veilige openbare ruimte. Op deze manier levert Meerlanden in deze regio, een bijdrage aan een mooie en circulaire leefomgeving, vandaag en morgen. *Think global, act local.***

Onderweg naar 2050 is het klimaat aan het veranderen. Dat beïnvloedt de activiteiten in de openbare ruimten. In vergelijking met enkele decennia geleden is er meer wateroverlast, meer droogte en meer stormschade, om maar een paar voorbeelden te noemen. Als organisatie laten we een groot aanpassingsvermogen zien, we anticiperen flexibel en creatief op deze veranderende omstandigheden. We maken gebruik van nieuwe technieken en processen die we in samenwerking met onze partners ontwikkelen. We nemen het initiatief, geven daarbij zelf het juiste voorbeeld en zijn op die manier een voortrekker in het traject naar een circulaire leefomgeving.

Om de komende jaren in te spelen op de maatschappelijke uitdagingen, versterken we ons fundament van excellente bedrijfsvoering en brengen we focus aan door ons te richten op twee externe rollen: excellente dienstverlener en duurzame grondstoffenregisseur. We beseffen ons dat wij het ambitieuze doel van de circulaire leefomgeving alleen dichterbij brengen door samenwerking, door onze dienstverlening te verbeteren van goed naar excellent en onze regierol op grondstoffen in de regio verder uit te bouwen.

Meerlanden heeft een duurzaam DNA: *'We practice what we preach'*. In dit Beeldboek late'n middels mini-story's zien hoe we de rollen van excellente dienstverlener, duurzame grondstoffenregisseur en excellente bedrijfsvoeri'ng invullen. We laten zien wat we doen en schetsen wat wij de komende jaren van plan zijn. Dit alles kunnen we niet zonder onze medewerkers. Zij zijn degenen die het verschil maken in het bereiken van onze doelen.

*"Samenwerking is voor Meerlanden heel belangrijk. Transities doorvoeren doe je niet alleen. Alleen samen met partners kunnen we het duurzame verschil maken. Samen sneller circulair."*

***Angeline Kierkels, Algemeen Directeur Meerlanden.***

Met dit symbool benadrukken wij (nieuwe) dienstverlening en initiatieven waar wij innovatie en ontwikkelingen zien, waarmee we de beweging vooruit creëren in de voor Meerlanden relevante transities.

Werkgebied Meerlanden

## Excellente Dienstverlener

**Recycle- & educatieprogramma**
Jong geleerd…
**p8**

**VANG**
Van 180 naar 30
**p10**

**Meldingen**
'Ik heb een klacht'
**p12**

**Dat is duidelijk**
Heldere communicatie
**p14**

**Digitalisering**
Meer vrijheid voor gemeenten
**p9**

**Zwerfafval**
Plannen maken
**p11**

**Meerlandenfonds**
We doen het samen
**p13**

**Digitalisering**
Beter inzicht
**p15**

**Beheer openbare ruimte**
Het gif eruit
**p16**

**Duurzame stadslogistiek**
Geen vaststaand gegeven
**p18**

**Egalisatiefonds**
Risico's spreiden
**p20**

**Van A tot Zero**
Samen met bedrijven
**p17**

**Uniformering tarieven**
Maatwerk
**p19**

**Anders inzamelen**
Verschillende tarieven
**p21**


## Duurzame Grondstoffenregisseur

**Grondstoffen-rapportage**
Het verhaal achter de cijfers
**p26**

**Innovatie**
Nieuw! Nieuw! Nieuw!
**p28**

**Biogrondstoffen**
Duurzamere energie
**p30**

**E-waste**
Wasmachine > beton + glas + ijzer
**p32**

**Groene Energiefabriek**
6 x Groenfabriek
**p27**

**Re-use, Re-pair, Re-cycle**
De letter 'R'
**p29**

**Biogrondstoffen**
De boom die levens redt
**p31**

**Kunststof**
Het komkommer-dilemma
**p33**

**Textiel**
Droog en schoon
**p34**

**Beleidswijziging**
Advies op maat
**p36**

**Grofvuil**
Opgeruimd staat netjes
**p38**

**Citrusbrandstof**
Sinaasappelschillen strijden tegen onkruid
**p40**

**Drogerij**
Slim gebruik van groene restwarmte
**p42**

**Incontinentie-materiaal & luiers**
Nieuwe route, nieuwe luiers
**p35**

**Schaalgrootte**
Ja/nee
**p37**

**Voedselverspilling**
Samen minder weggooien
**p39**

**Milieustraat 3.0**
Een kijkje in de toekomst
**p41**

**Circulair West**
: = x
**p43**


## Excellente Bedrijfsvoering

**Circulair bedrijfsterrein**
Op naar de toekomst
**p48**

**Toolbox**
'Mag ik u wat vragen?'
**p50**

**Slimme leefomgeving**
Gevoelige informatie
**p52**

**Big data**
Niets gezocht, toch gevonden
**p54**

**Circulair inkopen**
De meerdere levens van een werkbroek
**p49**

**Klaar voor de toekomst**
Goedgekeurd!
**p51**

**Duurzame en efficiënte operatie (MOM)**
'Keer om'
**p53**

**Samen komen weverder**
De waarden van Meerlanden
**p55**

**Circulair inkopen**
Grijs is soms heel groen
**p56**

**Meerlanden Masterclass**
Het informele circuit
**p58**

**Studenten**
Zo leren zij en zo leren wij!
**p57**

**Onze medewerkers**
Met plezier blijven werken
**p59**

## Excellente Dienstverlener

# Meerlanden als Excellente Dienstverlener
## Voor onze klanten, voor onze regio

**Meerlanden is een dienstverlenende organisatie. Alle medewerkers zetten zich dagelijks in voor onze klantgroepen: bewoners, gemeenten, maatschappelijke instellingen en bedrijven. Door goed te luisteren naar onze klanten en het zijn van kennispartner, zetten we de volgende stap in een soepele, transparante en betrouwbare dienstverlening. Van goed naar excellent.**

De openbare ruimte hebben we met elkaar in bruikleen. Meerlanden zet zich daarom dagelijks in om deze in goede staat te kunnen doorgeven aan toekomstige generaties. We kiezen daarbij voor integraal beheer: bewoners en gebruikers zijn hierbij steeds het vertrekpunt. Ons doel bij het beheer van openbare ruimte is het ontwikkelen van maatschappelijke relevantie en dat doen we vanuit een kringloopgedachte: de circulaire economie.

Grondstofkringlopen kunnen slimmer gesloten worden en de kwaliteit van de reststromen kan omhoog. Wij geloven dat bewustwording leidt tot juist handelen. Daarom zetten we in op informeren van onze klanten dat afval grondstof is en wat wij er van kunnen maken. Ons uitgangspunt daarbij is dat wij regionaal inzamelen en verwerken waar dat kan en landelijk verwerken waar dat moet. Hierbij trekken we samen op met onze gemeenten, (maatschappelijke) instellingen en bedrijven en proberen we grondstoffen weer terug te brengen in de regio.

Meerlanden is een kennispartner en adviseert gemeenten ook graag op maat. We hebben uitgebreide kennis over afval, grondstoffen en openbare ruimte in huis en kennen de kansen en risico's van die beleidsterreinen. Data die Meerlanden en gemeenten verzamelen, zijn daarbij een nuttig hulpmiddel. Ze geven inzicht en dienen als basis voor beleid en optimaliseren van de dienstverlening. Digitalisering geeft meer mogelijkheden tot transparantie en cijfers zijn op elk gewenst moment opvraagbaar.

Wil een gemeente extra toelichting, verdieping of achtergrondinformatie, dan kan zij altijd bij ons terecht. En wil een bedrijf zo min mogelijk reststromen uit het productieproces, dan regelen wij dat 'Van A tot Zero'. We zijn geworteld in de regio en investeren in een sterke relatie met onze klanten. In alles wat we doen, maken we duidelijke afspraken, afgestemd op hun wensen. Met een representatieve en open houding helpen wij hen. We zijn betrouwbaar door afspraken na te komen en oog te hebben voor zaken die het verschil maken. Elk jaar toetsen we of bewoners en aandeelhoudende gemeenten ook vinden dat we goed werk leveren. Daarnaast beoordeelt een onafhankelijk onderzoeksbureau onze prestaties ook jaarlijks. De resultaten van dat onderzoek zijn te lezen in het jaarverslag. Op deze manier brengen wij onze dienstverlening van goed naar excellent en komen wij tot een duurzame en mooie leefomgeving.

> *"Door samen te werken met en goed te luisteren naar onze klanten en het zijn van kennispartner, zetten we de volgende stap in een soepele, transparante en betrouwbare dienstverlening. Van goed naar excellent."*

# Recycle- & educatie-programma
## Jong geleerd…

Kinderen die via school geleerd en gezien hebben dat afval een grondstof is, zullen dat niet meer vergeten. Het motiveert ze om afval te blijven scheiden en als het kan ook te verminderen (Re-use, Re-pair en Re-cycle, zie pag. 29). Zoals jongeren het afval nu thuis scheiden, zo kunnen ze dat ook op school en op hun sportclub. Dankzij het manifest van april 2020, heeft afval scheiden op (sport)clubs en scholen nu ook een wettelijke grondslag. Meerlanden werkt graag mee aan educatie middels spreekbeurtpakketten, het bieden van maatschappelijke stageplekken en excursies. Zo leren jongeren de (on)mogelijkheden van alle afvalstromen kennen.

**…is oud gedaan**

# Digitalisering
## Meer vrijheid voor gemeenten

**Nu**
Meerlanden rapporteert periodiek, een keer per kwartaal, voornamelijk kwantitatieve informatie.
Heeft een ambtenaar of een andere klant een vraag, dan kan hij ook bellen of mailen.

**Nu volop in ontwikkeling**
Van het zenden van informatie naar het zelf kunnen ontsluiten van info.

**En dan**
Gemeenten kunnen informatie dan zelf ophalen door in te loggen en te bepalen welke info er nodig is. Ook kunnen zij zelf een overzicht maken met kwalitatieve info, op elk gewenst moment. Meldingen in kaart brengen, bijvoorbeeld. Ook is het met kwalitatieve informatie een stuk makkelijker om trends te signaleren en voorspellingen te doen. Wat weer onmisbaar is om goed beleid te maken. Uiteraard kunnen ambtenaren nog steeds mailen, bellen en inhoudelijk sparren over de gegevens. We hebben altijd de verhalen achter de cijfers en die delen we graag.

**Mijn Meerlanden domein**

# VANG
## Van 180 naar 30

### Wat is VANG?
Van Afval Naar Grondstoffen. Het doel van dit programma is om in 2025:

A. Het restafval flink in volume te laten afnemen, naar 30 kilo restafval per inwoner, per jaar. Nu is dat ± 180 kilo. Dat kan een heel stuk minder, omdat een groot deel van het restafval weer bruikbaar is als het niet als restafval wordt weggegooid.
B. Van het afval moet 90% in 2025 weer herbruikbaar zijn. In onze regio is dat momenteel 35% - 85%, dat scheidingspercentage verschilt per gemeente.

### Van wie komt VANG?
Het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Alle gemeenten in de regio van Meerlanden hebben de VANG-doelstelling opgenomen in hun collegeprogramma. Of op z'n minst aangegeven dat ze de doelstellingen een goed streven vinden.

### Hoe komen we tot VANG?
Door afval nog beter te scheiden. Daar zorgen we samen voor: Meerlanden, gemeenten en bewoners. Door van afval een grondstof te maken, werken we met elkaar aan een circulaire samenleving: wat we weggooien, gebruiken we opnieuw. Wij werken met bronscheiding en nascheiding. Bij bronscheiding scheiden bewoners en bedrijven hun afval zelf. Bij nascheiding biedt Meerlanden, via partners, de scheidingstechniek. We hebben kennis over de scheidingstechnieken in huis, net als alle kennis over de regio. Samen met de gemeenten kunnen we kiezen voor de best passende vorm van afvalscheiding.



# Zwerfafval
## Plannen maken

Opgeruimd staat netjes, zwerfafval niet. En dan heb je het nog niet eens over de schade die zwerfafval voor de leefomgeving veroorzaakt. Zwerfafval trekt ongedierte aan, het kan de grond vervuilen en dieren kunnen eraan sterven doordat ze ervan eten.

Gemeenten kunnen elk jaar een plan indienen om in aanmerking te komen voor zwerfafvalvergoeding. Deze vergoeding komt uit het bedrijfsleven, is opgelegd door de overheid en wordt bijvoorbeeld ingezet om extra afvalbakken te plaatsen langs zogenaamde 'snoeproutes' (tussen scholen en supermarkt), om bewustwordingscampagnes te voeren of om nieuwe preventiemethoden uit te proberen. Meerlanden kan helpen met het ontwerpen, beschrijven, indienen en/of verantwoorden van zo'n plan voor zwerfafvalvergoeding.

**Opgeruimd staat netjes**

# Meldingen
## ‘Ik heb een klacht’

Voor de duidelijkheid hier eerst een woordverklaring. Wat handig is om te weten, is dat ‘meldingen’ bij Meerlanden gaan over dienstverlening en ‘klachten’ over medewerkers.

Meerlanden streeft ernaar om zó’n excellente dienstverlener te zijn, dat er geen klachten binnenkomen. De realiteit is dat ze er soms toch zijn.

Komen er meldingen of klachten binnen, dan nemen we die serieus. Altijd. Er wordt direct gewerkt aan een oplossing. Tegelijkertijd kijken we hoe we ervan kunnen leren, zodat de dienstverlening goed blijft en nog beter wordt.



# Meerlandenfonds
## We doen het samen

Organisaties, goede doelen, verenigingen en particulieren met een goed plan, vinden een luisterend oor bij Meerlanden. Als je als bedrijf de strategie hebt om een betere en duurzame leefomgeving te realiseren, dan is het logisch om goede doelen te steunen die zich ook inzetten voor een betere buurt en het welzijn van mensen. We kiezen jaarlijks een aantal plannen uit en sponsoren die voor circa € 50.000. Een deel van de opbrengst van onze kringloopwinkel, de Meerwinkel, wordt ook aan goede doelen geschonken.

Naast geldbedragen, steunt Meerlanden de samenleving in de regio met diensten in natura. Denk hierbij aan het kosteloos plaatsen en legen van afvalcontainers bij evenementen en/of de inzet van wagens in buurten en wijken om maatschappelijke initiatieven en organisaties te faciliteren.

**“Onze waardering voor hen, die zich inzetten voor een mooie en duurzame leefomgeving, vandaag en morgen”**

# Dat is duidelijk
## Heldere communicatie

Klanten zijn gebaat bij voorspelbare dienstverlening en heldere communicatie als daarvan wordt afgeweken. Meerlanden informeert bewoners via een afvalkalender, een app en de website. Daar vinden bewoners ook andere relevante info over huishoudelijk afval.

Bewoners die vragen hebben en medewerkers daarover aanspreken op straat, krijgen uiteraard ook antwoord. Als excellente dienstverlener hoort het erbij dat je medewerkers specialist zijn op hun vakgebied en adequaat reageren op vragen. Meerlanden traint haar werknemers daarom niet alleen op inhoud, maar ook op communicatie. Hoe reageer je bijvoorbeeld als medewerker op een goede manier wanneer een inwoner laat merken dat hij geïrriteerd is, omdat je de ene kant van het pad wel gesnoeid hebt en de andere kant niet?

Door goed te luisteren en in dit geval door kennis te delen. Die struiken aan de ene kant moeten voor de bloei gesnoeid worden en die struiken aan de andere kant na de bloei.



# Digitalisering
## Beter inzicht

Zoals een mes aan twee kanten snijdt, zo hebben Meerlanden als ook bedrijven voordeel van de digitalisering. Het is een belangrijk instrument om onze dienstverlening op hoog niveau te houden. Het geeft inzicht in de verschillende afvalstromen, bijvoorbeeld. Handig voor Meerlanden en handig voor het bedrijf in kwestie. Ook kosten en contractafspraken zijn snel en altijd inzichtelijk en toegankelijk.

Op basis van vraag en aanbod in het verleden, is door digitalisatie beter te voorspellen waar behoefte aan is. We doen dat door gegevens van eerdere periodes met elkaar te vergelijken en aan de hand daarvan onze dienstverlening te sturen. Wat vaker ophalen? Of juist wat minder? Maatwerk is altijd mogelijk en met de groeiende digitale mogelijkheden is de verwachting dat dit binnen een jaar of twee op elk moment kan worden geregeld.

# Beheer openbare ruimte
## Het gif eruit

Onkruid bestrijden met gif, dat gebeurt niet meer in openbare ruimtes. Het mooist is onkruid als je het niet weg hoeft te halen, omdat het er niet is. Onkruidbestrijding begint met preventie, door te voorkomen dat zaden kunnen kiemen, bijvoorbeeld.

Heeft onkruid zich toch genesteld, dan bestrijden we het in openbare ruimten zo duurzaam mogelijk. Een heetwatermachine is een duurzame innovatie, die laten we draaien op citrusbrandstof (zie pag. 40). Soms zijn er plekjes waar heetwater-, borstel- of veegmachines niet bij kunnen. Daar verwijderen medewerkers van Meerlanden het onkruid met de hand. Vaak zijn dat medewerkers in het kader van sociale arbeidsparticipatie, mensen die moeilijk aan een reguliere baan komen.

# Van A tot Zero
## Samen met bedrijven

Van de bakker op de hoek tot en met de catering van KLM. Zo'n 4000 bedrijven, klein en groot zijn ook klant bij Meerlanden en kunnen rekenen op onze dienstverlening en expertise.

We hebben alle kennis van de verwerkingsketen én van de regio. Daarmee kunnen we winkeliersverenigingen, coöperaties en groter(e)bedrijven helpen bij hun missie om duurzamer – en wellicht tegelijkertijd kostenbesparend – te werken. Want de letter 'R' (zie pag. 29) is ook belangrijk in het MKB en het bedrijfsleven.

Voor individuele bedrijven en samenwerkende MKB's (winkelcentra) hebben we een eigen aanpak ontwikkeld: van 'A naar Zero'. Om samen tot een plan van aanpak te komen om afval te minimaliseren en hergebruik te maximaliseren.

**Door anders te kijken zie je nieuwe mogelijkheden**

# Duurzame stadslogistiek
## Geen vaststaand gegeven

Bewoners kennen maar één inzamelaar van afval in de regio: Meerlanden. Bedrijven zijn echter vrij om te bepalen welk bedrijf hun afval komt ophalen. De marktwerking voor bedrijven en het vaste partnerschap voor gemeenten is een tweedeling en is historisch zo gegroeid. Het kan dus voorkomen dat twee inzamelwagens van verschillende bedrijven achter elkaar aanrijden om op hetzelfde bedrijventerrein hetzelfde afval op te halen.

De overheid wil vervoersbewegingen in stedelijke gebieden terugdringen en heeft dit bepaald als een speerpunt in haar beleid. Want dit is niet duurzaam. Efficiënt al evenmin. Daarnaast geeft het overlast: geluid en uitstoot van schadelijke stoffen. En: het kan onveilige situaties creëren.

Door samen te werken in een bepaald gebied en over te gaan op 'white label' inzameling kunnen de bewegingen aanzienlijk verminderen. Bij 'white label' inzameling staat de grondstof centraal, niet de inzamelaar zelf. De logistiek wordt door één ophaalbedrijf georganiseerd en uitgevoerd, terwijl de afvalverwerkingscontracten via verschillende bedrijven lopen. Op deze manier vergroten wij de leefbaarheid in de regio.



# Uniformering tarieven
## Maatwerk

Kosten eerlijk en transparant laten zijn, het hoort bij een excellente dienstverlening. Net als sturen op kwaliteit en resultaat. Meerlanden geeft aan wat verschillende diensten kosten en hoe de tarieven zijn opgebouwd. De tarieven worden bovendien periodiek getoetst op marktconformiteit. Elke gemeente, die aandeelhouder is van Meerlanden, weet wat zij van ons kan verwachten. Dit is geborgd in de DVO (DienstVerleningsOvereenkomst) voor afvalbeheertaken en de bijbehorende verantwoordingsrapportage. Het is mogelijk om in de DVO per gemeente specifieke wensen een plek te geven.

Op het moment van dit schrijven is een uniform tarievenbeleid voor straatreiniging en gladheidsbestrijding in ontwikkeling door Meerlanden en aandeelhoudende gemeenten. Een uniform tarievenbeleid voor de dienstverlening openbare ruimte wordt hierna opgepakt.

# Egalisatiefonds
## Risico's spreiden

De markt voor grondstoffen is volop in ontwikkeling en dat gaat gepaard met prijsschommelingen. Het is een gevolg van vraag en aanbod. De grote lijn is dat de hoeveelheid herbruikbare en recyclebare grondstoffen toeneemt en de hoeveelheid restafval (dat wordt verbrand) afneemt.

De gemeenten dragen momenteel het risico van die prijsverschillen; Meerlanden rekent de werkelijke prijzen af. Om te voorkomen dat gemeenten voor onaangename verrassingen komen te staan, ontwikkelt Meerlanden het egalisatiefonds en toetst dit fonds op haalbaarheid in de toekomst. De risico's blijven en de opbrengsten ook, maar ze worden over een langer tijdvak verdeeld.

Zo zijn er minder schommelingen in de begroting. Het egalisatiefonds zal zo ingericht zijn dat elke gemeente haar eigen herkenbare deel heeft, zowel in inleg (naar schaalgrootte) als uitkering. Tussen de gemeenten onderling is er geen verrekening, wel overleg. Een innovatie die past bij een excellente dienstverlener.

**Samen sterker in goede en in slechte tijden**



# Anders inzamelen
## Verschillende tarieven

Wie met een volle boodschappenkar bij de kassa van de supermarkt komt, moet veel afrekenen. Iemand die alleen een bloemkool en een pakje thee komt afrekenen betaalt een stuk minder. Dat vindt iedereen logisch.

Nu de overheid stuurt op het halen van VANG-doelstellingen (zie pag. 10) is een van de instrumenten om de restafvalstroom te verminderen: diftar (gedifferentieerde tarieven). Wie veel restafval produceert moet meer betalen dan iemand die weinig restafval inbrengt. Dat klinkt in principe net zo logisch als het voorbeeld van die boodschappen. In de regio zijn er al succesvolle proeven mee gedaan.

Als samenleving willen we reductie van het restafval, tegelijkertijd willen we bij GFT-, PMD- en textielstromen sturen op hoge kwaliteit. Want alleen dan komen we tot een circulaire samenleving. Met elkaar moeten we dus voorkomen dat bedrijven en bewoners een gedeelte van hun restafval wegwerken in de verschillende grondstofstromen, om zo hun tarief kunstmatig laag te houden. Mogelijke oplossingen daarvoor zijn bijvoorbeeld: verhogen van de service door het vaker ophalen van GFT-afval, PMD en textiel, een soort basisbundel in te voeren of om per keer te betalen en geen standaard afvalheffing te hanteren. Tegelijkertijd moet ook de kwaliteit van de ingezamelde afvalstromen nauwlettend gevolgd worden, zodat we snel kunnen bijsturen als we hierin veranderingen opmerken. Meerlanden en de gemeenten werken hierbij nauw samen en weten dat elke keuze consequenties heeft die van tevoren goed moeten worden afgewogen.

## Duurzame Grondstoffenregisseur

# Meerlanden als Duurzame Grondstoffenregisseur
## Van afval naar grondstof

**Afval, denken de meeste mensen bij het zien van een mini-container. Grondstof, weet Meerlanden. Wereldwijd groeit het besef dat we zuinig moeten zijn op onze grondstoffen. Het is een van de redenen waarom er op dit gebied veel geïnnoveerd wordt. De technieken worden steeds beter om alles wat we gebruiken nog eens te gebruiken (Re-use, Re-pair) of te transformeren tot een nieuwe grondstof (Re-cycle). Meerlanden loopt daarin voorop en zoekt de samenwerking met kennispartners om te blijven innoveren. Alleen door innovaties, en die ook toe te passen, komt een duurzame leefomgeving binnen bereik.**

Bewoners en bedrijven van onze regio weten dat Meerlanden er is om afval op te halen en straten schoon te houden. Om parken, speelvoorzieningen en riolering te onderhouden. Dat we afvalstromen maximaal verwerken en een tweede leven geven als het kan, zien zij niet direct. Hun GFT-afval en de grassen, takken en bomen uit de openbare ruimte zijn groene stromen en zet Meerlanden zo duurzaam mogelijk in. Dat geldt ook voor andere, dode materialen die uit de openbare ruimte komen en van bedrijven. Die zijn weer grondstof voor wegen en verkeersborden, bijvoorbeeld het zogenaamde ‘urban mining’. Het maximaal verwerken van afvalstromen is even belangrijk als het afval inzamelen zelf.

*“Als duurzame grondstoffenregisseur in onze regio, sluiten we de kringloop van grondstoffen zo slim en duurzaam mogelijk tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten. Waar het kan bouwen we deze rol verder uit, samen met bewoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen. Want alleen samen zijn we sneller circulair.”*

Na het verzamelen van afval, analyseren we alle grondstoffen die daaruit beschikbaar komen. De stappen die daarna volgen, verschillen per grondstof. Bij sommige verzorgt Meerlanden alleen de inzameling en het vermarkten. Andere grondstoffen sorteren en demonteren we en verwerken we tot nieuwe producten. Op de volgende pagina’s laten we daar voorbeelden van zien.

Hoe hoger de kwaliteit van de grondstof, hoe hoger de kwaliteit van hergebruik. Anders geformuleerd: hoe schoner de aangeleverde grondstof is, hoe groter de hergebruikmogelijkheden zijn. In onze rol als regisseur van duurzame grondstoffen zoeken we daarom samen met onze klanten en bewoners naar wegen om de kwaliteit van de grondstoffen hoog te houden, als ook naar manieren om ingezamelde grondstoffen schoner te krijgen.

Er zijn vijf reststromen die Meerlanden, nu of op termijn, duurzamer kan inzetten in de verwerkingsketen. Het zijn grondstoffen waarmee we regionaal verschil kunnen maken door zelf een grotere rol in de verwerkingsketen te pakken.

Deze vijf strategische reststromen zijn:
- Biogrondstoffen, waaronder GFT (groente, fruit, tuinafval en etensresten), snoeihout en grassen
- Afgedankte elektrische en elektronische apparaten (AEEA) / E-waste
- Plastic, metaal en drankkartons (PMD)
- Textiel
- Luiers en incontinentiemateriaal

De goede ontwikkelingen op dit gebied maakt dat we de kringlopen van verschillende materialen kunnen sluiten. Zo maken we de samenleving circulair. Door grondstoffen te transformeren in nieuwe grondstoffen. Of door de Milieustraat in te schakelen om producten, na een eventuele aanpassing, opnieuw te gebruiken.

*“We zijn geworteld in de regio en zien het als onze maatschappelijke taak om als duurzame grondstoffenregisseur de grondstoffen optimaal te verwaarden en $CO_2$ in de keten te besparen. Dit doen wij door afvalstromen, aantoonbaar gericht op hergebruik en tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten, zo hoogwaardig mogelijk te hergebruiken of te recyclen.”*

# Grondstoffen-rapportage
## Het verhaal achter de cijfers

Er was eens… Elk goed sprookje begint zo. Bij Meerlanden vertellen we geen sprookjes, maar we hebben wel een goed verhaal dat begint met: er was eens… afval. Waarbij elke afvalstof (=grondstof) zijn eigen verhaal heeft. Gemeenten zien dat verhaal terug in transparante, digitaal oproepbare cijfers en rapportages. Die zijn onmisbaar om beleid en financiën te kunnen afstemmen. Maar pas als je het verhaal achter de cijfers kent, weet je wat de consequenties van bepaalde beslissingen zijn, dan gaat het verhaal echt leven.

Meerlanden rapporteert daarom niet alleen op kwantiteit, maar ook steeds meer op kwaliteit. We laten graag zien wat de reis van afval naar grondstof is en alles wat daarbij komt kijken. En nee, dat is geen sprookje.

**Grondstofsstromen: van kwantiteit naar kwaliteit**



# Groene Energiefabriek
## 6 x Groenfabriek

Bananenschillen, theezakjes, bloemen, onbedrukt keukenpapier en oud brood. Het is allemaal GFT-afval (Groente, Fruit, Tuin en etensresten). Meerlanden maakt er 6 verschillende producten van door vergisting en compostering.

1. **$CO_2$,** oftewel koolzuurgas. Bekend in het dagelijks leven als het gas dat opborrelt uit frisdrank, of bier. Van nature komt het in onze aardatmosfeer voor. In combinatie met water, voeding en zonlicht, laat het planten groeien.
2. **Meercompos**t is een bodemverbeteraar, het geeft de grond energie en houdt voedingsstoffen en water langer beschikbaar voor de planten. De land- en tuinbouw zet Meercompost in als meststof en het wordt gebruikt voor de aanleg en het onderhoud van tuinen en parken.
3. **Groengas i**s te vergelijken met aardgas. Groengas is klimaatneutraal, bij verbranding komt er vrijwel geen fijnstof en roet vrij. Meerlanden gebruikt 10% van het ingezamelde biogas als brandstof voor eigen wagens, de rest gaat naar het aardgasnet van Liander. Momenteel rijdt 60% van ons wagenpark op groengas dat we zelf maken. Dat percentage groeit elk jaar.
4. **Warmte**, dat ontstaat als GFT gaat broeien tijdens het composteren. Meerlanden gebruikt het voor het eigen productieproces. Kwekerij Arendshoeve met showkassen in de regio gebruikt het voor zijn planten en bloemen.
5. **Water** dat tijdens de compostering vrij komt, vangt Meerlanden op. Het water gebruiken we in de winter bij gladheidsbestrijding en in de zomer bij straatreiniging.
6. **Citrusbrandstof** is een innovatie, ontwikkeld door Meerlanden en Loonbedrijf Roodenburg. We maken het van sinaasappelschillen die uit de horeca komen, van coniferen en dennenhars. Citrusbrandstof vervangt fossiele diesel in de heetwatermachines, die worden ingezet voor onkruidbestrijding.

Wij zoeken naar mogelijkheden om, samen met partners in de Duin- en Bollenstreek, een vergelijkbare groene energiefabriek te starten.

# Innovatie
## Nieuw! Nieuw! Nieuw!

Ontwikkelingen in ons vakgebied volgen we op de voet. Wat werkt, wordt geïmplementeerd. We weten dat innovatie nodig is om nu en in de toekomst een duurzame leefomgeving te hebben en te houden. Het onderzoek naar nieuwe nuttige toepassingen voor organische reststromen en restwarmte leidde bijvoorbeeld tot het idee voor het verwarmen van kantoren.

Alle kennis van de verwerkingsketen en de regio is bij ons aanwezig. Onze missie is niet voor niets 'Samen sneller circulair', daarom zoeken we samen met strategische kennispartners naar samenwerking om nieuwe technieken en processen te ontwikkelen. Bijvoorbeeld met Wageningen Universiteit, TU-Delft, Universiteit Utrecht en de HvA. We hebben regelmatig contact met brancheverenigingen als VA (Vereniging Afvalbedrijven), NVRD (Koninklijke Nederlandse Vereniging voor Afval- en Reinigingsmanagement) en de werkgroep Biogrondstoffen van MRA (Metropoolregio Amsterdam). Ook met specialistische bedrijven (zie pag. 49) delen we kennis en leren we van elkaars bevindingen.

We zetten ons in om te komen met antwoorden op vragen die gemeenten (onze aandeelhouders) nog niet stelden, maar waarvan we weten dat de antwoorden nuttig en waardevol voor ze zijn (zie pag. 54). Op die manier zijn we ook samen met gemeenten innovatief op beleidsgebied, bedrijfsvoering en efficiënte dienstverlening.



# Re-use, Re-pair, Re-cycle
## De letter 'R'

Als er een Meerlanden-alfabet bestaat, dan begint, eindigt en begint dat weer met de letter 'R'. Alleen met een 'R' bereiken we een samen een duurzamere samenleving.

**Re-use**
Kunnen we spullen nog een keer gebruiken? Dan kan die bank of dat tafeltje via een digitaal platvorm naar de volgende eigenaar. Online is de toekomst (zie pag. 38 en 41) en voor nu kunnen spullen ook naar de fysieke Meerwinkel. Even schoonmaken en het kan weer in de winkel verkocht worden.

**Re-pair**
Kunnen we het nog repareren? Ook in het re-pair speelt Meerlanden een actieve rol. In de Meerwinkel wordt niet alleen verkocht, maar ook gerepareerd. Daar wordt een van de fietsen op de foto hiernaast opgeknapt en heeft iemand er weer jarenlang rijplezier van. Het spreekt voor zich dat dat duurzamer is dan een nieuwe fiets maken.

**Re-cycle**
Want afval is een grondstof. Hoe beter de kwaliteit van het afval, hoe hoogwaardiger de grondstof weer zal zijn. Meerlanden heeft alle kennis in huis van de verwerkingsketen. De rol die we pakken, is afhankelijk van de grondstof en schaalgrootte van de grondstof. Is de grondstof rendabel? Is de benodigde techniek er al? Bij sommige grondstoffen zal Meerlanden zelf ook sorteren, demonteren en verwerken.

STRATEGISCHE GRONDSTOF

# Biogrondstoffen
## Duurzamere energie

Wind, water en zon. Het zijn duurzame energiebronnen. Biogrondstoffen zijn bij de gemiddelde Nederlander wat minder bekend, toch zorgt het op dit moment voor een groot gedeelte van de duurzame energie in Nederland.

Biogrondstoffen zijn organisch materialen zoals hout, plant- en etensresten, en ook dode dieren of mest. Door het te verbranden levert het energie op in de vorm van warmte. Sommige organische materialen moeten we eerst schoonmaken en drogen voor het op deze manier bruikbaar is. Bij Meerlanden verwerken we alleen plant- en etensresten tot zes nieuwe producten (zie pag. 27). Zo zie je dat als je dat slim doet, je uit biogrondstoffen niet één, maar meer producten kunt maken.

De overheid stimuleert het waardevol inzetten van biogrondstoffen. Hierbij krijgen de meest hoogwaardige toepassingen (zoals bijv. medicijnen) voorrang boven andere toepassingen zoals veevoer, bouwmaterialen, kunststoffen, bodemverbeteraar en energie. De zogenaamde cascadering van de 'biobased economy'. Biogrondstoffen groeien ieder jaar bij. Zolang je minder oogst dan er bijgroeit en de soortenrijkdom behouden blijft, is het duurzaam. Bij regionaal gebruik van de vrijkomende plant- en etensresten sluit je op een duurzame manier de kringloop en spaar je gebruik van fossiele brandstoffen uit. Energie uit biogrondstoffen is daarom een groene energie en levert een belangrijke bijdrage aan het reduceren van $CO_2$-emissies.

Oftewel: van laagwaardige biogrondstoffen een hoogwaardiger product maken. Op zo'n manier dat het de voedselproductie of biodiversiteit niet verstoort, dat is waar Meerlanden voor gaat.



STRATEGISCHE GRONDSTOF

# Biogrondstoffen
## De boom die levens redt

De taxus is niet opvallend. Het is een struik die altijd groen blijft. Hij laat zich goed snoeien. Het zijn redenen waarom 'ie bijvoorbeeld vaak te zien is op een begraafplaats.

De taxus heeft wel een opvallende stof in zijn takken: baccatine. Dit is de basisgrondstof van chemotherapieën. Een heel mooi voorbeeld dat afval, de gesnoeide takken van de taxus, ook weer een grondstof kan zijn. Daar komt bij dat de taxus alleen in West-Europa groeit. Juist daarom moet het inzamelen hier anders. Want vallen de takken bij het onderhoud van begraafplaatsen gewoon op de grond, dan mengen ze zich met zand en ander tuinafval en zijn de takken niet meer te gebruiken als grondstof voor een chemokuur. Een zeil op de bodem tijdens het snoeien lost dat probleem op. Op deze manier blijven de takken schoon. Meerlanden heeft voor het winnen van de grondstof baccatine de samenwerking opgezocht met de stichting 'Vergroot de hoop'.

Een op de drie mensen in Nederland krijgt indirect of direct te maken met kanker. Voor het maken van één chemokuur is een kubieke meter zuiver taxussnoeisel nodig. Dat is veel, maar wel de moeite waard. Taxustakken staan dan ook hoog in de waardepiramide als het gaat om biogrondstoffen.

STRATEGISCHE GRONDSTOF

# E-waste
## Wasmachine > beton + glas + ijzer

Om van afval een grondstof te maken, daar komt nog behoorlijk wat (hand)werk bij kijken. Zeker als het gaat om apparaten die op elektriciteit of batterijen werken. Een wasmachine, bijvoorbeeld.

Bij Meerwinkel kijken we of ‘ie nog werkt. Is dat het geval, dan krijgt hij via de winkel een tweede leven. In de toekomst willen we deze controle ook uitvoeren op wasmachines die op de milieustraat worden aangeboden (zie pag. 41).

Is de wasmachine niet meer te redden, dan halen we ‘m uit elkaar en dat gebeurt voornamelijk handmatig. De kapotte wasmachine heet dan E-waste en die is voor 90% recyclebaar. Zo’n hele, niet meer te repareren wasmachine, wordt omgevormd tot een pakket grondstoffen van onder andere beton, glas, ijzer en kunststof. Dat ijzer, wordt verderop in de keten weer omgesmolten. Glas wordt weer nieuw glas en beton vergruizen we, dat is geschikt voor fundering van wegen.

Door het recyclen van e-waste voorkomt Meerlanden ook dat schadelijke stoffen als kwik, ijzer, aluminium, koper en ijzer in ons leefmilieu terechtkomen.



STRATEGISCHE GRONDSTOF

# Kunststof
## Het komkommer-dilemma

Met elkaar doen we ons best om het PMD-afval terug te dringen: Plastic, Metaal (blikjes) en Drinkpakken. Het klopt dat veel van dit afval wordt gerecycled tot nieuwe producten of weer nieuwe verpakkingen. Maar: de meeste mensen zijn inmiddels al zo ‘groen’ dat ze weten dat dit verpakkingsmateriaal de aarde toch nogal wat kost. Zo’n vraag is op zich dus logisch.

In het geval van de komkommer, bijvoorbeeld, kàn dat wel anders. Maar uiteindelijk is dat niet duurzamer. Het is de uitkomst van de rekensom: hoeveel dagen langer houdbaar is een komkommer als ‘ie wel in plastic verpakt wordt versus hoeveel dagen als dat niet zo is.

Hoeveel voedselverspilling levert welke keuze op? Hoeveel transport is daar dan (extra) mee gemoeid? De uitkomst van deze som is dat het minder belastend voor het milieu is om een komkommer wel een plastic hoesje te geven, als dat hoesje tenminste op de beste manier wordt gerecycled. Als regisseur van duurzame grondstoffen zoekt Meerlanden naar antwoorden op dit soort vraagstukken, hier bijvoorbeeld in onderzoek dat is uitgevoerd door Wageningen Universiteit en Oerlemansplastics.

**“Moet dat nu, al dat plastic om die komkommers? Dat is toch helemaal niet nodig?”**

STRATEGISCHE GRONDSTOF

# Textiel
## Droog en schoon

**Feit**
- Wat onder de grond zit, wordt op een gegeven moment nat, omdat er vocht bijkomt.
- Vies wasgoed gaat op een gegeven moment stinken.

**Dus?**
Voor textiel zijn ondergrondse containers vanwege de vochtigheid daarom niet handig, het verliest daardoor bruikbaarheid. Textiel dat niet schoon in de textielbak gaat, schimmelt en vervuilt schoon textiel in dezelfde container. Als duurzame grondstoffenregisseur ziet Meerlanden dat graag anders.

Textiel is pas een goede strategische grondstof als de kwaliteit zo zuiver mogelijk is. Kleding schoon en droog in een bovengrondse container, dat geeft het beste resultaat. Een bovengrondse textielcontainer is kleiner dan een ondergrondse container en wordt vaker geleegd. Bovendien is de kans op vocht veel kleiner. Zo gaat textiel snel en schoner de verwerkingsketen in. Eerst wordt alle goed herbruikbare kleding handmatig geselecteerd en die wordt, eventueel na reparatie weer verkocht. Textiel dat niet meer vermarkt kan worden, krijgt een nieuw leven in andere producten zoals nieuw textiel of isolatiemateriaal.

**Hergebruik maakt 2e hands merkkleding betaalbaar**



STRATEGISCHE GRONDSTOF

# Incontinentie-materiaal & luiers
## Nieuwe route, nieuwe luiers

Voor papier hebben bewoners en bedrijven een papierbak. Voor glas is er de glasbak. Voor GFT-afval is er ook een aparte container. Maar een aparte luierbak (of incontinentiemateriaalbak), die is er (nog) niet. Het zou mooi zijn als die er komt, want luiers vormen door hun gewicht zo'n 10 % van het restafval. In verband met volksgezondheid worden ze verbrand. Op die manier halen we er warmte uit. Luiers bevatten echter waardevolle materialen die nu verloren gaan. Nieuwe technieken zullen in staat zijn om gebruikte luiers te transformeren in waardevolle grondstoffen. Deze kunnen gebruikt worden in nieuwe luiers, incontinentiemateriaal of in andere producten.

Er wordt hard gewerkt aan uniforme, goedgekeurde verwerkingsinstallaties. Voor nu is het sowieso nog wensdenken om luiers als hoogwaardige grondstof te kunnen gebruiken. Bij deze grondstof speelt namelijk nog iets anders mee: schaamte. Het zou helpen om verzamelbakken bij kindercrèches te zetten. Een logische en logistiek handige plek en niemand die weet of jij er iets in gooit als (groot)ouder, mantelzorger of voor jezelf.

# Beleidswijziging
## Advies op maat

Vanaf het moment dat een bedrijf, een inwoner of een gemeente afval in een container gooit, verdwijnt het uit hun zicht. Bewoners denken er daarna waarschijnlijk zelden meer over na. Hun afval is opgeruimd, want ze zien het niet meer en het is opgehaald.

Gemeenten en bedrijven zien ‘hun afval’ weer terug in de bijbehorende cijfers. De kennis die Meerlanden heeft van de achterkant van de verwerkingsketen brengen we graag naar de voorkant. Om zo de cijfers toe te lichten en om advies te geven. Om gemeenten te ontzorgen door onze kennis te delen en te sparren, zodat daar effectief en onderbouwd beleid op gemaakt kan worden. Sommige gemeenten hebben deze expertise zelf in huis, andere gemeenten kunnen onze expertise juist goed gebruiken.

Waar gemeenten ‘aan de knoppen’ willen draaien, kan Meerlanden juist helpen. Samen kijken we dan naar de hele keten in de grondstofstromen en wat het effect is als gemeenten daar aanpassingen doen. Meerlanden weet wat er allemaal achter de cijfers zit en hoe ze elkaar precies beïnvloeden en waarom.



# Schaalgrootte
## Ja/nee

**Nee,** schaalgrootte is geen doel op zich voor Meerlanden.

**Ja,** sommige grondstoffen zijn beter te regisseren als de volumes groot of groter zijn. Kunststof bijvoorbeeld (zie pag. 33).

**Nee,** voor een grondstof als textiel werkt schaalvergroting niet beter, omdat daar ook veel handmatig werk bij komt kijken.

**Ja,** als het gaat om afval van verschillende klanten samen te brengen, dat werkt efficiënter.

**Ja,** als het de continuïteit van de dienstverlening garandeert.

**Nee,** als het leidt tot veel transport.

**Ja,** als het regionaal werkgelegenheid biedt.

# Grofvuil
## Opgeruimd staat netjes

**Bank**
Een oude bank die naast de container staat. Het geeft al gauw een rommelige indruk. Het lijkt vaak ook wel een uitnodiging aan de buurt om er nog meer bij te zetten. Dat scheelt een inwoner weer een ritje en de huur van een aanhanger, en op deze manier is het ook lekker anoniem. Een soort 'zwaan kleef aan' of: 'als er één schaap over de dam is'. Net als haar klanten houdt Meerlanden de straten ook graag netjes.

**Nu...**
...is het nog zo dat bewoners zelf naar de milieustraat kunnen en hun grofvuil kunnen wegbrengen. Kunnen ze niet zelf naar de milieustraat komen, dan kunnen bewoners ons ook bellen en dan komen we die bank of dat kastje ophalen. Die komt dan bij het grofvuil terecht of (Re-use en Re-pair) in de Meerwinkel.

**Straks...**
...voorkomen we dat die bank überhaupt afval wordt. We stimuleren hergebruik, bijvoorbeeld via online platforms. Dat doen we via bestaande platforms als Facebook, Marktplaats en buurtapps, en via eigen online platforms zoals 'Meerlanden app' (zie pag. 41).



# Voedsel-verspilling
## Samen minder weggooien

Als inzamelings- en afvalverwerkingsbedrijf pleiten we bij Meerlanden toch actief voor minder GFT-afval. Dat lijkt niet logisch, maar dat is het toch wel. Ja, we kunnen van dat afval mooie, nieuwe producten maken (zie pag. 27).

Maar het is ook voor ons evident dat minder voedselverspilling het allerbest is voor een duurzamere samenleving. Want die halve zak aardappels die bij het GFT-afval terechtkomt en verwerkt wordt, heeft al een hele reis achter de rug voor hij daar ligt. Hij heeft bodem gebruikt, water gekregen, en arbeidskracht en brandstoffen gekost. En die laatste twee ook nog eens voor de verpakking en het vervoer.

Dat is voor een groot gedeelte voor niets geweest, als die aardappels bij het GFT belanden. Het is ons aller opdracht om bewuster te consumeren. Dat kan alleen als iedereen meehelpt. Bewoners voorop, want alleen samen realiseren we een duurzamere, circulaire samenleving.

**Koken met kliekjes: lekker (en) hip**

# Citrusbrandstof
## Sinaasappelschillen strijden tegen onkruid

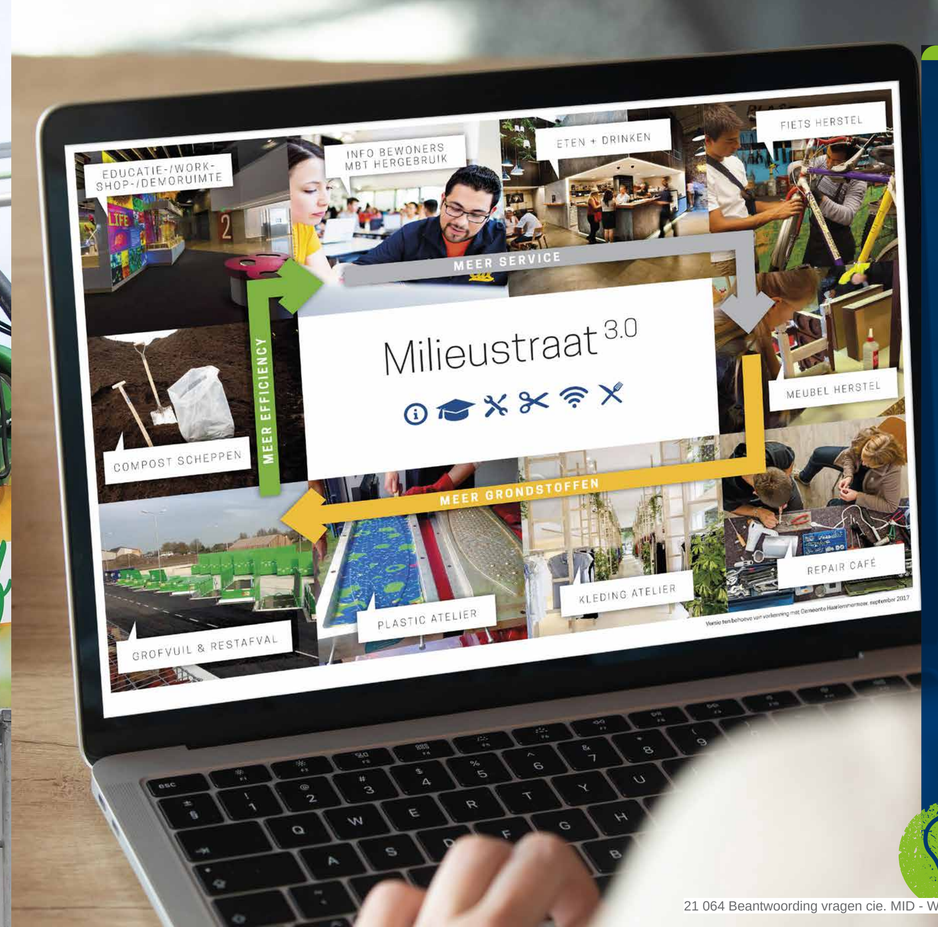
**Wat?**
Laagwaardige en hoogwaardige biogrondstoffen.

**Het verschil?**
- Laagwaardige biogrondstoffen zijn verschillend van samenstelling. Bijvoorbeeld GFT. Of snoeiafval en grassen uit openbare ruimte en van tuinders en boeren.
- Hoogwaardige biogrondstoffen bestaan uit één materiaal, een zogenaamde restschone stroom. Doordat deze stroom zuiver is, kan deze goed hergebruikt worden. Meerlanden streeft continu naar stromen die we zo hoogwaardig mogelijk kunnen wegzetten.

**Voorbeeld hoogwaardige biogrondstoffen**
Houtsnippers. Die mengen we niet meer bij GFT, maar zamelen we apart in, zodat we ze hoogwaardig kunnen hergebruiken in onze drogerij (zie pag. 42).

**Nog een voorbeeld van hoogwaardige biogrondstoffen**
Sinaasappelschillen. We zamelen ze in vanuit de horeca en maken daar citrusbrandstof van. Die gebruiken we in heetwatermachines, waarmee we onkruid wegspuiten (zie pag. 16).

**En in de toekomst…**
…kunnen we wellicht de stroom van citrusschillen zo schoon maken dat we er olie aan kunnen onttrekken, een ingrediënt voor parfum en zeep. Zoals taxus inmiddels ook een hoogwaardige grondstof is (zie pag. 31).




STRATEGISCHE PROJECTEN IN UITVOERING

# Milieustraat 3.0
## Een kijkje in de toekomst

De groeiende aandacht en bijbehorende subsidieregelingen voor circulaire ambachtscentra, biedt kansen voor gemeenten om milieustraten te moderniseren. Milieustraat 3.0 is de milieustraat van de toekomst. Meerlanden ziet deze innovatie zo voor zich:

**We vergroten er:**
**1.** Service
**2.** Hergebruik
**3.** Efficiëntie

Op tenminste één locatie kunnen bewoners en bedrijven zien wat er met hun inbreng gebeurt. Ze kunnen er tweedehands materialen halen en voorlichting krijgen over de rol van grondstoffen in de circulaire samenleving. Ondernemers en kunstenaars maken van die grondstoffen inspirerende en nieuwe producten. Er komt bijvoorbeeld een repaircafé of kledingatelier **(2)**. Maar Milieustraat 3.0 begint al thuis met een digitaal platform, als een soort Marktplaats, maar dan regionaal **(1)**. Die salontafel kan zo direct vijf straten verder verhuizen, zonder omweg en tussenstop in de milieustraat **(3)**. Zo is die tafel eerder aan zijn tweede leven toe.

Heeft een inwoner geen vervoer voor die kledingkast? Dan regelt Meerlanden dat na aanvraag, dat scheelt huur van een aanhanger en vervoersbewegingen (1 en 3). We verdelen de locaties zo over de regio, dat bewoners nooit lang hoeven te rijden, want ook daar zijn milieustraten (1 en 3). De openingstijden van deze dependances verruimen we (1) zodat bewoners ook 's avonds en in het weekend terecht kunnen. Die dependances van Milieustraat 3.0 werken samen en kunnen steeds makkelijk aangepast worden met aanvullende en veranderende functionaliteiten. Zo loopt de milieustraat altijd mee met de ontwikkelingen uit de samenleving.

STRATEGISCHE PROJECTEN IN UITVOERING

# Drogerij
## Slim gebruik van groene restwarmte

**Korte samenvatting**
Bij composteren komt restwarmte beschikbaar, waarmee we andere biogrondstoffen drogen. Die is dan weer geschikt om (op een later moment) te gebruiken. Heel circulair.

**De uitleg**
Ons bedrijfsterrein in Rijsenhout delen we opnieuw in (zie pag. 48). Een van de nieuwe installaties die we er bouwen, is een drogerij voor biogrondstoffen. Met het composteren van GFT-afval, produceren we ook veel restwarmte. Een derde daarvan leveren we aan de Arendshoeve, een kas in de regio. Tenminste, in de winter, want in de zomer heeft de kas geen behoefte aan extra warmte.

We innoveren nu een mogelijkheid om met de restwarmte organisch materiaal te drogen. Dat stopt het rottingsproces en zo is een waardevolle toepassing van dat organisch materiaal op een later moment mogelijk. Als er dus wel weer vraag is naar (extra) warmte. Ondertussen valt het overschot aan organisch materiaal in de lente en zomer mooi samen met het 'overschot' aan warmte en zo is de cirkel rond.



# Circulair West
## : = x

Delen is vermenigvuldigen. Circulair: delen > leren > versnellen. Waar bedrijven samenwerken, is een circulaire samenleving sneller te realiseren. Samen met vijf bedrijven uit de regio (Hoek Hoveniers, AW Groep, Ouwehand Bouw, Beelen, Timpaan) heeft Meerlanden de stichting Circulair West opgericht. Doelstelling is om samen duurzame initiatieven te realiseren en daarmee de circulaire leefomgeving dichterbij te brengen in de regio. Streven is om minimaal 50 bedrijven uit de regio hierbij aan te laten sluiten.

We delen kennis, leren van elkaars (succes)projecten en proberen samen nieuwe ideeën uit. Op het gebied van bedrijfskleding, bijvoorbeeld samen met Heigo (zie pag. 49). Of samen met de AW groep op het gebied van SDG. Die afkorting staat voor Sustainable Development Goals, 17 duurzame doelen, te behalen voor 2030, afgesproken door landen in de Verenigde Naties. Bij dit initiatief kunnen ook nieuwe bedrijven zich aansluiten.

## Excellente Bedrijfsvoering

# Meerlanden met Excellente Bedrijfsvoering
## Altijd klaar voor de toekomst

**Een goed bedrijf heeft een stevige basis. Bij Meerlanden is de fundering solide en daardoor kunnen we nu verder bouwen aan de toekomst. Daarin spelen onze vakkundige medewerkers, digitalisering en datatoepassingen een grote rol. Die technieken zijn een ondersteuning om én efficiënter te werken in onze eigen bedrijfsvoering én om een goede bijdrage te leveren in de excellentie dienstverlening naar gemeenten en andere klanten.**

Naast techniek, zijn medewerkers en duurzaamheid net zo belangrijk bij een efficiënte bedrijfsvoering. Al zijn we digitaal- en datagedreven, zonder de ervaring en competenties van onze medewerkers zijn we nergens. Meerlanden is ervan overtuigd dat investeren in medewerkers voor nu én voor de toekomst meerwaarde biedt, zowel voor het bedrijf als de medewerkers. De omgeving is immers continu in verandering. We investeren dan ook structureel in regelmatige (bij)scholing van medewerkers. Zo houden zij hun inhoudelijke kennis up to date en hun competenties passend bij de organisatie. Tegelijkertijd geeft Meerlanden jong talent de kans door stages, afstudeeropdrachten of hun eerste werkervaring. En voor alle medewerkers geldt: veiligheid heeft altijd en overal prioriteit.

Doordat we samen in de regio hard werken om de circulaire samenleving te helpen realiseren, is duurzaamheid voor Meerlanden meer dan ‘stevige ambities op termijn’. We brengen dagelijks in praktijk waar we als bedrijf voor staan: *samen sneller circulair*.
Bij alles wat we ondernemen kiezen we voor duurzaam, tenzij… Duurzaam is de norm, niet het alternatief. In het jaarverslag krijgen alle duurzaamheidsinspanningen een plek. Voor 2025 streven we naar 40% circulair inkopen en is ons wagenpark verduurzaamd. We maken dan succesvol gebruik van onze drogerij en onze warmte-installaties.

We volgen innovaties op de voet en implementeren ze waar mogelijk. Een paar voorbeelden die Meerlanden nu al enige tijd succesvol inzet: het gebruik van zonnepanelen, groene energie, intelligente verlichting, video-bellen, laadpalen voor elektrische auto’s, het reduceren van de $CO_2$-footprint en het gezamenlijk circulair inkopen. Met oog op de toekomst heeft Meerlanden de Greendeal Zero Emission Stadslogistiek ondertekend. Hiermee onderzoeken wij met partners wat er nodig is om te komen tot emissievrije steden in 2025.

Passende schaalgrootte en governance zijn voorwaarden om een duurzame grondstoffenregisseur en excellente dienstverlener te kunnen zijn. Verdere groei is noodzakelijk om op een goede manier invulling te kunnen blijven geven aan onze rollen.

Ook gaan we samenwerkingsverbanden aan als dit noodzakelijk is om de passende schaal te bereiken. Zo is Meerlanden lid van de coöperatieve vereniging Midwaste. Daardoor bereiken we de juiste schaal met betrekking tot een aantal afvalstromen zoals PMD (Plastic, Metalen en Drinkpakken). We zijn lid van de NVRD (Koninklijke Nederlandse Vereniging voor Afval- en Reinigingsmanagement) en de Vereniging Afvalbedrijven. Ook binnen deze brancheorganisaties agenderen we initiatieven die ten voordele zijn voor onze gemeenten of andere klanten. Duurzame onkruidbeheersing is daar een mooi voorbeeld van.

We vinden het belangrijk dat gemeenten voldoende invloed ervaren op het doel en de koers van Meerlanden. Gemeenten zijn immers niet alleen opdrachtgever, maar tegelijkertijd ook mede-eigenaar door het aandeelhouderschap.

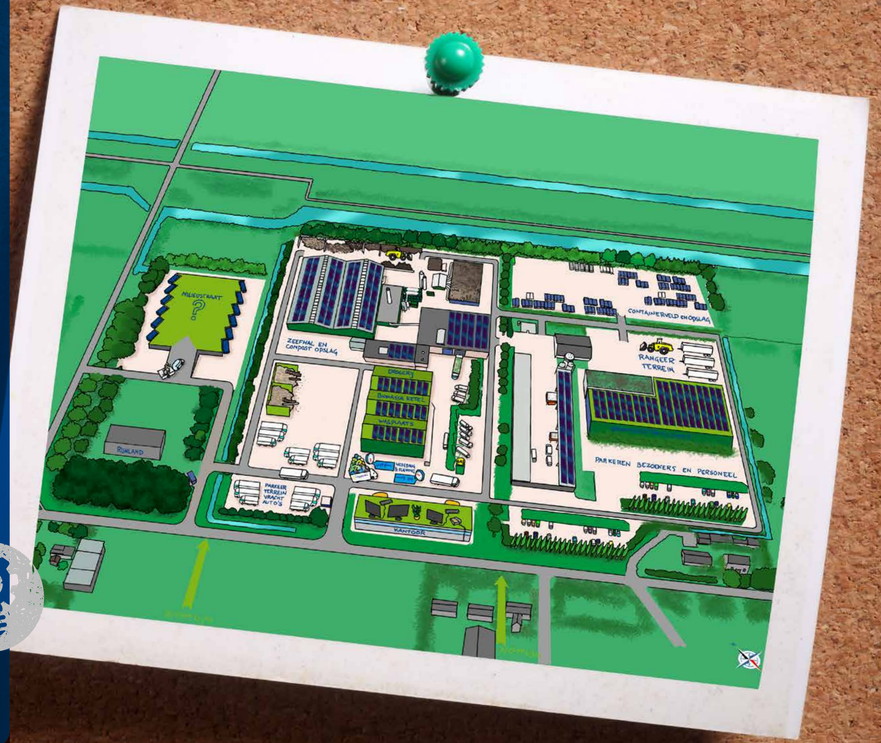
> *“We verkennen een nieuwe juridische structuur voor onze organisatie. In de aandeelhoudersvergadering is een positief besluit genomen over het uitwerken van de richting. De nieuwe opzet moet het aantrekkelijk maken voor nieuwe gemeenten om aan te sluiten, terwijl het voor zittende gemeenten aantrekkelijk is om aandeelhouder te blijven. Het biedt Meerlanden de kans om onze ambitieuze strategische doelstellingen te realiseren, zonder dat de juridische structuur een belemmering is.”*

# Circulair bedrijfsterrein
## Op naar de toekomst

Het is nogal druk op de hoofdlocatie in Rijsenhout. Logisch, want er gebeurt veel en dat brengt een hoop reuring en bedrijvigheid met zich mee. Auto's en vrachtwagens rijden af en aan. Je hoort er het geluid van machines, van glas dat gestort wordt. Binnen een paar jaar breiden we onze activiteiten uit met grotere installaties voor biogrondstoffen en een grote hal voor overslag van grondstoffen. Daarom voeren we nu al aanpassingen door, om in de toekomst ook klaar zijn voor de toekomst.

Dit project draagt de naam Pro_meter (PROject MEerlandenTERrein). Met het realiseren van dit project verminderen we de overlast voor de omgeving, vergroten we de veiligheid en geven we nieuwe activiteiten een plek.

De overslag van grondstoffen bijvoorbeeld, vindt nu nog plaats in de open lucht. Door dat bijeen te brengen in een 4000 m² grote hal, is dat winst voor Meerlanden én voor de omgeving: minder geluid, minder stof, minder emissie. De hal zelf is zo duurzaam mogelijk, demonteerbaar en gemaakt van milieuvriendelijke materialen. Tijdens de realisatie van Pro_meter werkt iedereen in Rijsenhout gewoon door, de veranderingen verlopen gefaseerd.




**Klaar voor de toekomst met Pro_meter**
PROject MEerlandenTERrein





# Circulair inkopen
## De meerdere levens van een werkbroek

Het eisenpakket voor onze bedrijfskleding is fors. Werkkleding moet comfortabel dragen, lekker zitten en bestand zijn tegen zeer uiteenlopende weersomstandigheden als regen, hitte, en kou. De knieën en het zitvlak moeten van steviger materiaal zijn en we willen goed zichtbaar zijn – met hulp van reflectiestrepen. Tot slot willen we ook nog dat de kleding duurzaam gemaakt is.

Allemaal gelukt, omdat Meerlanden samenwerkt met Heigo, een bedrijf dat samen met ons een gesloten keten van bedrijfskleding heeft opgezet.

Het aanschaffen van bedrijfskleding verloopt in fases. Is een kledingstuk versleten, dan gaat het terug naar Heigo. Daar wordt een werkbroek gehaald en de delen die nog bruikbaar zijn, worden hergebruikt of eerst hersteld en dan weer gebruikt. De delen die onherstelbaar zijn, worden verwerkt tot vezels. Zo is de stof weer basis voor een nieuwe werkbroek. Elk kledingstuk is gelabeld en er hangt een track & trace-systeem achter. Alle levens van die ene werkbroek is eruit terug te lezen. Innovaties zijn er ook in de textielindustrie, zodat er in de toekomst wellicht smart werkkleding verkrijgbaar is die de temperatuur van de drager meet en beïnvloedt. Of dat een werkbroek ook dienst doet als lamp in het donker of als communicatie device.

# Toolbox
## ‘Mag ik u wat vragen?’

Een van de voorwaarden van de VCA (zie pag 51) is dat er een toolkit voor medewerkers beschikbaar is. Welke ‘gereedschappen’ daar precies in zitten mag een bedrijf zelf bepalen. Wel gaat Meerlanden met de VCA de verantwoordelijkheid aan om medewerkers van goede instructie te voorzien. We gebruiken de toolkit om medewerkers in vakinhoudelijke sessies van maximaal een half uur bij te scholen. Bijvoorbeeld over de laatste inzichten met betrekking tot werken in extreme weersomstandigheden of over veiligheidsmaatregelen en -voorschriften.

Ook andere thema’s komen aan bod. Dat medewerkers geen geld aan mogen nemen, bijvoorbeeld. Of hoe ze kunnen omgaan met sociale media. Wat ze kunnen zeggen en doen als ze aangesproken worden door bewoners. Of wat ze kunnen zeggen en doen als ze (ongevraagd) gefilmd worden tijdens hun werk. Binnen Meerlanden werken we ook aan dergelijke waarden binnen het programma SamenVerder (zie pag. 55).

**Zelfverzekerd aan het werk**



# Klaar voor de toekomst
## Goedgekeurd!

De overheid wil transparantie in bedrijfsvoering en steeds duurzamer werken. Meerlanden voldoet ruimschoots aan de eisen die de overheid stelt. Om daarin transparant te blijven en onafhankelijke beoordelingen te ontvangen, heeft Meerlanden zich aangesloten bij 15 verschillende keurmerken voor kwaliteit, duurzaamheid en veiligheid. Drie voorbeelden van certificaten die Meerlanden heeft én onderhoudt.

**1. $CO_2$ prestatieladder**
Dit overheidsinstrument wordt gebruikt als $CO_2$ management systeem. Het is ook een aanbestedings-instrument om de $CO_2$ te verlagen en een kosten duurzaamheidsinstrument. Hoe beter je het als organisatie doet, hoe hoger je op de ladder stijgt. Wij hebben de ambitie om van niveau 3 naar niveau 5 (= maximum) te groeien.

**2. VCA***
Ontwikkeld om ervoor te zorgen dat medewerkers veilig(er) werken. Ooit begonnen als checklist, vandaar de naam. Inmiddels is het een opleiding met diploma dat medewerkers kunnen halen én een certificering die bedrijven kunnen halen als ze voldoen aan vastgestelde richtlijnen. Alle uitvoerende medewerkers bij Meerlanden en hun leidinggevenden hebben dit diploma gehaald. Wij vragen van de partijen waar we mee samenwerken dat zij op dezelfde manier omgaan met veiligheid.

**3. ISO 14001**
De internationale standaard voor milieumanagement om milieurisico’s te beheersen en voorkomen.

* (Veiligheid (Gezondheid en Milieu) Checklist Aannemers)

# Slimme leefomgeving
## Gevoelige informatie

Data en digitalisering horen bij elkaar. In combinatie zijn ze belangrijk om efficiënt te werken. Resultaten in het verleden geven een voorspelling voor de toekomst. Zo weten we hoe lang het normaal gesproken duurt voordat container X vol is. Een goed passende werkplanning maken, is zo een stuk makkelijker.

Dit werkt uitstekend in normale omstandigheden. Als het gedrag van mensen plotseling wijzigt, heb je minder aan algoritmes en voorspellingen. Al blijven de sensoren ook dan aangeven dat een container (bijna) vol zit. Sensoren zitten trouwens niet alleen in containers. Hieronder nog twee voorbeelden.

**Wegdek**
In en om het wegdek meten sensoren de temperatuur, de zoutconcentratie en de luchtvochtigheid. Of er daadwerkelijk strooiwagens uitrijden blijft een menselijke beslissing, maar de sensoren en de digitale techniek die erachter zit, helpen wel bij het maken van die beslissing.

**Rioolgemalen**
Komt het water (te) hoog te staan dan geeft de sensor in het rioolgemaal dat aan. Mogelijk is de pomp kapot of is het waterpeil heel snel gestegen door hevige regenval. Ook hier: het is en blijft mensenwerk om te controleren en te beslissen wat er met de informatie gedaan wordt.



# Duurzame en efficiënte operatie (MOM)
## ‘Keer om’

‘Route wordt herrekend’ Of: ‘Probeer te draaien. Keer om.’ Wie rijdt met een routeplanner kent deze ‘opdrachten’ van het navigatiesysteem.

MOM, het Mobile Order Management is ook zo’n slim systeem. Op basis van containers die aangemeld zijn om te legen, stelt het systeem de meest efficiënte route samen voor het legen. Hierbij wordt ook rekening gehouden met de capaciteit van zowel de containers die leeg moeten, als van de vuilniswagen. Dat scheelt vervoersbewegingen en werkt dus efficiënt.

MOM maakt het de chauffeur ook een stuk makkelijker, die hoeft niet zelf te puzzelen. Wegopbrekingen en/of ongevallen zitten nog niet in het systeem. Het is vooralsnog de verantwoordelijkheid van de chauffeur om de soepel om te gaan met dit soort onvoorspelbaarheden.

De verwachting is dat we de komende jaren meer rijhulpsystemen kunnen implementeren. Te denken valt aan: een systeem dat een noodstop inzet als de verkeerssituatie daarom vraagt. We volgen innovaties ook op dit gebied nauwlettend en gaan ermee werken als dat voor onze medewerkers prettig is en ze onze dienstverlening efficiënter maken.

# Big data
## Niets gezocht, toch gevonden

De Britse arts Alexander Fleming ontdekte op 3 september 1928 bij toeval een levensreddend medicijn. Toen hij na een vakantie weer in zijn laboratorium terugkeerde, zag hij dat in een van zijn petrischaaltjes de groei van bacteriën gestopt was. Die had hij er 14 dagen daarvoor ingestopt, juist om ze te laten groeien. In dat ene schaaltje zat een schimmel die de groei blijkbaar remde. Fleming had daarmee penicilline uitgevonden.

Als grondstoffenbedrijf laten wij niet graag iets aan het toeval over. De dienstverlening van Meerlanden is gebaseerd op gegevens en kennis van onze branche, en de grondstoffen die daarbij horen. Wel weten en zien we dat je van tevoren niet altijd weet wat je gaat ontdekken als je gegevens verzamelt. Big data is voorhanden en bij Meerlanden kijken wij er zelf met een branche-bril naar.

We realiseren ons dat onderzoekers met een andere achtergrond en vanuit een andere discipline ook anders naar onze data kijken. Dat ze wellicht andere verbanden leggen met onze patronen. Wat dat in de toekomst brengt, weten we nu nog niet, alleen dat het ons inzichten gaat brengen. Waarmee wij verder innoveren en daar profiteren onze klanten dan weer van. Om die reden werken wij nauw samen met kennisinstituten, partners en met afstudeerders.





# Samen komen we verder
## De waarden van Meerlanden

**Samenwerken**

**V**eilig
**E**erlijk
**R**espectvol
**D**ienstverlening
**E**nergiek
**R**esultaatgericht

SAMEN komen we VERDER. In deze zin staan onze waarden. Iedere medewerker kent ze en samen werken we ermee (en eraan). Veiligheid staat te allen tijde met stip bovenaan. En een uitroepteken erachter, al is dat figuurlijk. Dat is niet voor niets. Afvalinzameling en -verwerking en werken in de openbare ruimte brengen veiligheidsrisico's met zich mee. Als werkgever doen we bij Meerlanden wat we kunnen om die risico's te minimaliseren en een veilige werkomgeving te bieden voor onze mensen. Naast deze fysieke veiligheid moeten medewerkers zich ook veilig kunnen voelen; sociale veiligheid hoort er voor ons nadrukkelijk bij.

Zoals er een $CO_2$-prestatieladder is (zie pag. 51), is er ook een veiligheidsladder vanuit de overheid. In onze strategie is deze ladder opgenomen om de focus hierop duidelijk zichtbaar te houden. In elk jaarverslag is terug te lezen op welke trede Meerlanden staat.

# Circulair inkopen
## Grijs is soms heel groen

Als een inwoner een nieuwe mini-container krijgt, is die container eigenlijk al oud. Hij bestaat dan voor 96% uit gerecycled materiaal. Die overige 4% zijn de nieuwe wielen. Wielen zijn zo versleten bij het inleveren van de oude container; die zijn niet nogmaals bruikbaar.

Meerlanden zoekt voor de aankoop van mini-container de samenwerking op met NVRD (Koninklijke Nederlandse Vereniging voor afval- en Reinigingsmanagement), en coöperatieve vereniging Midwaste. De maten en uitvoering van de containers zijn nu uniform, net als het systeem om ze op te pakken en te legen. Zo kan de gezamenlijke voorraad klein(er) gehouden worden en de inkoop voordeliger, omdat die nu gezamenlijk kan.

De kleur van alle mini-container is grijs, dat is de kleuruitkomst van al die gemengde kleuren in recycling. Door gekleurde clips op de container weten gebruikers en medewerkers wat er in de container verzameld wordt.

**Recycling begint bij het ontwerp**





DUURZAME INZETBAARHEID

# Studenten
## Zo leren zij en zo leren wij!

Medewerkers die wat langer bij Meerlanden werken, kennen alle ins en outs van het bedrijf, hebben vakkennis, routine en zijn loyaal. Dat waarderen we.

Nieuwe, jonge medewerkers, studenten en trainees kijken fris tegen zaken aan, zijn vaak nieuwsgierig en brengen nieuwe denkwijzen en kennis mee. Dat waarderen we ook. Een combinatie van jonger en ouder, van starters en senior, van doeners en denkers, dat levert innovaties op en dat stimuleren we graag.

Voor universitaire- en hbo-studenten die een scriptie maken, stage willen lopen of een onderzoek willen starten dat Meerlanden raakt, staat de deur wagenwijd open. Zij leren van Meerlanden en wij van hen. Wij werken met studenten bijvoorbeeld aan het innovatieve concept Milieustraat 3.0 (zie pag. 41) en aan een nuttige toepassing voor onze $CO_2$ uit de groene energiefabriek (zie pag. 27). Voor mensen die moeilijk aan een reguliere baan komen hebben wij ook een plek, in het kader van de sociale arbeidsparticipatie. We doen het samen.

DUURZAME INZETBAARHEID

# Meerlanden Masterclass
## Het informele circuit

Eén keer per jaar zijn de wethouders van onze deelnemende gemeenten welkom in de Meerlanden Masterclass. De Masterclass wordt gegeven over een onderwerp dat actueel is en gerelateerd aan onze bedrijfstak. Tegelijkertijd is het een inspirerende gelegenheid om informeel met elkaar van gedachten te wisselen. Wethouders, projectleiders en andere belanghebbenden in Meerlanden hoeven trouwens nooit op een formele uitnodiging van ons te wachten als zij met ons gedachten willen uitwisselen.

Onze rol is, naast uitvoerend, ook adviserend en we werken er hard aan om te zorgen dat iedereen ons ook daarvoor weet te vinden.

**Kennis is er om te delen en mee te inspireren**



DUURZAME INZETBAARHEID

# Onze medewerkers
## Met plezier blijven werken

Gezond en met plezier werken tot je pensioen, dat wil iedereen. Meerlanden wil dat ook voor haar medewerkers, samen hebben we de verantwoordelijkheid voor onszelf en ons bedrijf. De komende jaren leggen we daarom het accent op vier thema's: gezondheid en vitaliteit, leren en ontwikkelen, in- en ontspanning, motivatie en betrokkenheid.

Zo blijven onze mensen gemotiveerd bij het werk, streven we naar gezond het pensioen halen, flexibeler inzetbaar zijn, bijblijven in het vak en dus een duurzame, goede bijdrage te leveren aan excellente dienstverlening. Dat geldt voor zowel mensen die op kantoor werken als voor mensen die buiten werken.

Bij die laatste groep slijt het lichaam harder. Medewerkers die op den duur een fysiek minder zware baan willen, kunnen zich laten omscholen als dat bij hun competenties past. Van serviceteammedewerker schouwer worden, bijvoorbeeld. Op die manier kan hij zijn vakkennis inzetten om de staat van onderhoud van openbare ruimte en de kwaliteit van de dienstverlening te rapporteren.

**Met plezier blijven werken, dat vinden we belangrijk!**

www.meerlanden.nl
info@meerlanden.nl

Meerlanden